

Universidade Federal de Santa Catarina
Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção

Herilda Pinto Coelho

O PERFIL MOTIVACIONAL DOS
ENFERMEIROS DE UM HOSPITAL-ESCOLA

Dissertação de Mestrado

FLORIANÓPOLIS

2002

Herilda Pinto Coelho

O PERFIL MOTIVACIONAL DOS
ENFERMEIROS DE UM HOSPITAL-ESCOLA

Dissertação apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção da
Universidade Federal de Santa Catarina
como requisito parcial para obtenção
do grau de Mestre em
Engenharia de Produção

Orientador: *Prof. José Carlos Zanelli, Dr.*

Florianópolis

2002

FICHA CATALOGRÁFICA

COELHO, Herilda Pinto

O perfil motivacional dos enfermeiros de um hospital-escola.

p. 92.

Dissertação de Mestrado apresentada à Universidade Federal de Santa Catarina - Área de Concentração: Engenharia de Produção, com Ênfase em Psicologia das Organizações.

Orientador: Zanelli, José Carlos, Dr.

1. Teorias da Motivação. 2. Treinamento. 3. Inventário MOSE. 4. ACTRA. 5. Análise dos Resultados.

Herilda Pinto Coelho

O PERFIL MOTIVACIONAL DOS
ENFERMEIROS DE UM HOSPITAL-ESCOLA

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a
obtenção do grau de **Mestre em Engenharia de
Produção** no **Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção** da
Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, setembro de 2002.

Prof.
Coordenador do Programa

BANCA EXAMINADORA

Prof.

Prof.

Prof.

Prof.

A todos aqueles que, no anonimato, dão sua
parcela de contribuição para a construção de
um mundo melhor.

Agradecimento

A todas as pessoas que de alguma forma
contribuíram para a realização deste trabalho.

*"Podemos achar que tudo o que a vida nos oferece amanhã é
repetir o que fizemos ontem e hoje.
Mas, se prestarmos atenção, vamos reparar que nenhum dia é
igual ao outro. Cada manhã traz uma benção escondida. Uma
benção que só serve para assediar, e que não pode ser
guardada ou reaproveitada. Se não usarmos esse milagre hoje,
ele se perderá. Esse milagre está nos detalhes do cotidiano. É
preciso viver cada minuto. Nos detalhes está a saída para as
nossas confusões, a alegria de nossos bons momentos, a pista
certa para a decisão que precisa ser tomada. Não podemos
deixar nunca que cada dia pareça igual ao anterior - porque
todos os dias são diferentes".*

Gualter Brasiliense

Resumo

COELHO, Herilda Pinto. **O perfil motivacional dos enfermeiros de um hospital-escola**. 2002. 91f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós- Graduação em Engenharia de Produção. UFSC. Florianópolis.

Esta investigação teve como objetivo geral identificar o perfil motivacional do enfermeiro atuante em hospital escola público, bem como, mapear as motivações que conduzem os enfermeiros no trabalho. Buscou ainda, identificar qual a concepção que têm do trabalho e correlacionar as atitudes e crenças verificadas nas respostas dos sujeitos em relação ao trabalho e suas motivações. As pesquisas desenvolvidas por Romero-Garcia a partir das Motivações Sociais propostas por MacClelland, constituem-se na base teórica norteadora deste estudo. Tal teoria pressupõe que os fatores que determinam o desempenho do trabalhador, e por extensão o desenvolvimento do país estão condicionados às características do seu contexto social, influenciado pelo conjunto de crenças e valores culturais que a sociedade ensina aos seus cidadãos. Para a realização desta pesquisa foram utilizados 03 (três) instrumentos de coleta de dados, sendo 2 (duas) escalas tipo Likert (Inventário MOSE e ACTRA) e um questionário com dados para a caracterização da amostra composta por 184 enfermeiros. Os resultados demonstraram que os enfermeiros acreditam no trabalho como um instrumento ou um meio para alcançar a realização. Entretanto, lembrando a herança escravocrata da cultura brasileira, os resultados indicaram também a concepção negativa aprendida de que o trabalho é uma maldição imposta aos seres inferiores.

Palavras-chave: teorias da motivação, trabalho, enfermeiro, inventário MOSE e ACTRA.

Abstract

COELHO, HERILDA PINTO. **The motivational profile of nursing in a school hospital.** Dissertation. (Production Engineering Master's Degree.) Post-graduation program. UFSC. Florianópolis.

The general purpose of this research was to identify the motivational profile of nurses who work in a public school hospital as well as to trace the motivations that support them mainly when at work. It was searched what policy leads their work beliefs and attitudes based on the given answers which were related to their job and motivation. The great principals of this research were based on Romero-Garcia's theory about Social Motivation which were shown earlier by McClelland. They claimed that the determining factors to improve both the workers performance and the development of the country are closely related to the social environmental influence, beliefs, and cultural values taught by the society. In order to achieve the goals proposed by this work, the data were collected through three steps: two similar Likert's scale (Inventory MOSE and ACTRA) and a datum questionnaire answered by 184 nurses. In spite of relying on their jobs as a means to get a better standard of living, the results have shown that the nurses believe that having to work is a kind of course imposed to inferior human beings. Such an idea is a picture of what was taught by our slavish background since Brazil has always had a historical servile heredity.

Keywords: theories of motivation, work, nurses, inventory MOSE e ACTRA.

Sumário

Lista de Tabelas	p.10
1 INTRODUÇÃO.....	p.12
2 REVISÃO DA LITERATURA	p.20
3 MÉTODO	p.45
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	p.51
5 DISCUSSÃO	p.65
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	p.77
7 REFERÊNCIAS	p.82
ANEXO A	p.84
ANEXO B	p.85
ANEXO C	p.86
ANEXO D	p.90

Lista de tabelas

Tabela 1: Distribuição de freqüências de respostas dos sujeitos na sub-escala de medida da variável "REALIZAÇÃO-METAS"	p.53
Tabela 2: Distribuição de freqüências de respostas dos sujeitos na sub-escala de medida da variável "INSTRUMENTAÇÃO"	p.53
Tabela 3: Distribuição de freqüências de respostas dos sujeitos na sub-escala de medida da variável "INTERNALIDADE"	p.54
Tabela 4: Distribuição de freqüências de respostas dos sujeitos na sub-escala de medida da variável "ESPERANÇA ATIVA"	p.55
Tabela 5: Distribuição de freqüências de respostas dos sujeitos na sub-escala de medida da variável "OTIMISMO"	p.55
Tabela 6: Distribuição de freqüências de respostas dos sujeitos na sub-escala de medida da variável "CRENÇAS INIBIDORAS DA REALIZAÇÃO - C.I.R."	p.56
Tabela 7: Distribuição de freqüências de respostas dos sujeitos na sub-escala de medida da variável "OUTROS PODEROSOS"	p.57
Tabela 8: Distribuição de freqüências de respostas dos sujeitos na sub-escala de medida da variável "ACASO"	p.57
Tabela 9: Distribuição de freqüências de respostas dos sujeitos na sub-escala de medida da variável "PODER BENIGNO"	p.58
Tabela 10: Distribuição de freqüências de respostas dos sujeitos na sub-escala de medida da variável "PODER EXPLORADOR"	p.59
Tabela 11: Distribuição de freqüências de respostas dos sujeitos na sub-escala de medida da variável "AFILIAÇÃO GERAL"	p.59
Tabela 12: Distribuição de freqüências de respostas dos sujeitos na sub-escala de medida da variável "AFILIAÇÃO NO TRABALHO"	p.60
Tabela 13: Distribuição de freqüências de respostas dos sujeitos na escala de medida de crenças e atitudes frente ao trabalho (ACTRA)	p.61
Tabela 14: Escores médios, desvios padrão e correlação de Bravais-Pearson obtidos para cada item da escala ACTRA	p.62

Tabela 15: Valores de t de Student entre os grupos de posições extremas da escala de medida de atitudes e crenças frente ao trabalho (ACTRA)	p.63
Tabela 16: Coeficiente de correlação Bravais-Pearson entre os escores totais das sub-escalas constantes do INVENTÁRIO MOSE e os escores totais da escala ACTRA	p.64

1 INTRODUÇÃO

O que caracteriza o momento histórico contemporâneo é uma alta e crescente velocidade de transformação, que faz com que todos tenham de estar abertos e flexíveis para questionar e modificar os próprios paradigmas, para sobreviver num mundo em constante modificação. Essa condição é aplicável tanto em nível de indivíduo, como em nível coletivo, quer seja um grupo, uma empresa, uma comunidade ou um país. Basear-se em paradigmas errados é algo que pode ser fatal, pois leva a decisões equivocadas.

Os paradigmas são uma forma de expressar valores, crenças, referenciais e mitos que orientam a vida humana, dando consistência às ações individuais, grupais e empresariais.

Na história da humanidade, pelo menos dois momentos são significativos no que se refere aos paradigmas. O primeiro deles foi marcado pelos pensamentos de René Descartes e Isaac Newton, que foram os construtores da estrutura conceitual para a ciência dos séculos XVII, XVIII e XIX. Para eles o universo material era uma máquina, uma máquina perfeita, governada por leis matemáticas exatas. A natureza funcionava de acordo com leis mecânicas, e tudo no mundo material podia ser explicado em função da organização e do movimento de suas partes.

Com o firme estabelecimento da visão mecanicista, reducionista ou racional do mundo no século XVIII, a física tornou-se a base de todas as ciências. Se o mundo é realmente uma máquina, a melhor maneira de descobrir como ele funciona era recorrer à mecânica newtoniana.

Gustavo G. BOOG (1994) defende porém, que o paradigma denominado "mecanicista" é uma visão decadente, embora ainda seja um paradigma dominante. As bases do paradigma reducionista ou racional se desenvolveram há mais de três séculos, mas receberam um grande impulso no início do último século com as contribuições de Taylor e Fayol. Na visão holística, que surgiu no início do século XX, sustenta-se que algumas totalidades representam mais do que a soma de suas partes, evidenciando uma sinergia. O termo holístico refere-se a uma compreensão da realidade em função de totalidades integradas cujas propriedades não podem ser

reduzidas a unidades menores. A aceitação do novo paradigma é crescente e abrange com profundidade todas as áreas de atuação humana.

Ainda segundo BOOG (1994), o novo paradigma holístico permite que se veja com maior clareza os aspectos mais sutis que são desconsiderados pelo paradigma mecanicista e que são de fundamental importância, em especial para as organizações empresariais. Essa "cultura organizacional" tem sido crescente e determinante nos novos rumos da gestão empresarial. Cada vez mais a organização está sendo adequadamente concebida como um ser vivo e esta visão holística da empresa permite a compreensão de forma mais completa de uma série de fenômenos e ocorrências que tem uma interpretação bastante diferente de quando apoiada nos preceitos mecanicistas.

Para BOOG (1994), os níveis de identidade e relacionamentos compõem a cultura da organização e a sua interação constitui-se no clima organizacional existente em um determinado momento. Assim como as pessoas têm diferenças de personalidade e de humor, também as empresas apresentam diferentes "climas", ou seja, um estado de espírito que caracteriza sua forma de atuação e percepção em um dado momento. A partir das pesquisas de clima pode-se estabelecer melhores estratégias para motivar e treinar os empregados, com uma fundamentação bastante sólida.

Os novos paradigmas exigem uma profunda mudança na forma tradicional de gerir pessoas dentro das empresas. As organizações precisam saber mudar e sintonizarem-se com as suas próprias fases de desenvolvimento e, principalmente, com as exigências do mundo, ou seja, com as exigências do mercado que é a razão da sua existência.

A busca de patamares definitivos de qualidade, produtividade e competitividade implicam uma profunda mudança cultural que envolve a empresa toda. Para VERGARA (1999) a liderança autocrática e instrumentos de qualidade excluem-se mutuamente, por exemplo. O movimento pela qualidade total e pela reengenharia, trouxe temas até então não muito afeitos às questões empresariais, como a ética no trabalho e nas relações com funcionários, clientes, fornecedores e meio ambiente - como premissas para se obter qualidade total com consistência.

VERGARA (1999) destaca também que o desafio existente em colocar a empresa e seus recursos voltados para o mercado exige tempo, coragem, persistência e paciência. Quando consolidado, esse novo patamar torna-se um

diferencial competitivo definitivo. A mudança cultural é um fenômeno de aprendizagem coletiva exclusivo de cada empresa, pois quem aprende não é a empresa, mas sim as pessoas individualmente e em grupo. Ela não pode queimar etapas nesse processo porque, como entidade viva, a empresa também não pode dar saltos no seu processo evolutivo. Ela pode sim, por meio de um processo de mudança com as características que estão sendo exploradas nesta dissertação, acelerar o seu processo de aprendizagem e de desenvolvimento.

VERGARA & BRANCO (1995) advertem que em várias empresas podem ser verificados esforços honestos para implantar mudanças; mas em poucas os programas levaram aos objetivos de forma duradoura e consistente. Há o entusiasmo e a mobilização inicial, mas após algum tempo os velhos hábitos ressurgem e ninguém mais fala no que havia sido proposto, ocorrendo até a regressão dos patamares de produtividade e qualidade conquistados. Há programas de mudanças com resultados desastrosos para a cultura e para o nível das relações. Há verdadeiras violências organizacionais e culturais de difícil recuperação. Muitos desses programas desastrosos têm sido pautados em experiências e pesquisas advindas de outros países, em especial dos países desenvolvidos.

Cabe portanto, segundo VERGARA & BRANCO (1995), atentar para equívocos que podem ser cometidos, quando não se consideram aspectos da cultura organizacional própria do país, neste caso, o Brasil. Tais equívocos estão relacionados às práticas da administração de ações inspiradas por modismos, que, sem o julgamento necessário do mérito conceitual das mesmas práticas, dentro do contexto social no qual se inserem, podem gerar efeitos secundários e adversos.

O que se observa, em termos de instituições hospitalares brasileiras, de um modo geral, é que se tornou comum a utilização de métodos administrativos centrados na Escola Clássica, que prioriza a atenção nas tarefas a serem realizadas, na hierarquia centralizada e no cumprimento rígido de normas e rotinas institucionais, cabendo ao profissional de enfermagem a realização de atividades fragmentadas e repetitivas. Por outro lado, muitas dessas instituições têm vivenciado situações de crises no seu dia-a-dia, com freqüentes demissões de pessoal e conseqüente aumento no *"turn-over"*. Soma-se, ainda, a crescente insatisfação do funcionário, gerada, na maioria das vezes, pela falta de uma política de recursos humanos condizente com a necessidade de crescimento pessoal e profissional do ser humano (CODA, 1996).

Na realidade do contexto da instituição hospitalar onde esta pesquisadora trabalha, o enfermeiro assume a administração dos recursos humanos de enfermagem, realizando também um trabalho fragmentado e repetitivo, centrado no cumprimento de normas e rotinas de organização. Desta forma, os aspectos psicossociais do trabalho, tais como, a comunicação, a liderança, o relacionamento interpessoal e a motivação continuam sob o foco da Teoria Clássica da Administração.

Ademais, pode-se também observar que os trabalhadores de enfermagem adotam uma postura típica de trabalho voltada para o cumprimento de tarefas, demonstrando, não raro, que estão ali para "tocar" o plantão, sem um envolvimento mais profundo ao nível psicológico. Assim, este tipo de comportamento é interpretado, em geral, como falta de motivação desses profissionais no desempenho de suas ações.

PEDROSA (1999), estudando a motivação humana no trabalho administrativo do enfermeiro, verificou em achados bibliográficos que, freqüentemente são empregados determinados termos, tais como, reforço, recompensa salarial e satisfação, como sinônimos de motivação, o que constitui uma forma equivocada de interpretação do conceito. A autora afirma que, nem sempre o indivíduo com bom salário encontra-se satisfeito ou mesmo motivado para o trabalho.

A motivação representa, há mais de quarenta anos, um tema privilegiado de reflexão e de ação para os psicólogos do trabalho. Com certeza, os ensinamentos tirados das pesquisas de laboratório e das observações clínicas constituíram um ponto de partida; mas as motivações para o trabalho tornaram-se objeto de análises e de intervenções originais, desenvolvidas e testadas na prática. Modelos, conceitos e métodos mais freqüentemente atribuídos a psicólogos anglo-saxões soergueram o interesse na França e experimentaram sucessivamente o reconhecimento da moda: Teorias X e Y de McGregor, "o sistema 4" de Likert, o esquema bifatorial de Herzberg, o homem complexo de Schein, o enriquecimento do trabalho, grupos autônomos, a democracia industrial e, mais recentemente, os círculos de qualidade contribuíram para abalar a representação tayloriana do "homem econômico". Vale lembrar que, segundo a teoria de McGregor, a motivação é exterior ao homem, ou seja, em seu sentido mais estrito e mais eficaz ele é motivado pela simples troca trabalho-salário (BERGAMINI & CODA, 1990).

Estas teorias e suas aplicações desenvolveram-se em um contexto de crescimento econômico, quer dizer, num período no qual prosperidade e progresso social caminhavam juntos. Na década de 1990 e neste início de século o crescimento diminuiu seu ritmo, a crise econômica e os problemas de emprego vêm dominando a cena. Quando se reflete sobre isso parece evidente que os esquemas propostos num período de expansão, no tocante à motivação no trabalho e aos métodos utilizados para estimulá-la, não podem ser transpostos sem outro exame para o contexto econômico atual. Mais ainda, a própria natureza do problema parece ter mudado. Em período de expansão, procura-se, sobretudo, uma forma de mobilizar as fontes da motivação dos trabalhadores, a fim de se aumentar a produtividade, bem como a qualidade dos serviços e dos produtos. Atualmente não se trata tanto de canalizar e organizar a motivação existente, mas de lutar contra a corrosão que ataca os próprios valores do trabalho - em resumo, de compreender as causas da crise das motivações tentando limitar sua extensão (DUTRA in FLEURY e FISCHER, 1996).

Considerando a relevância do estudo da motivação para compreender a conduta do enfermeiro no trabalho, buscou-se na literatura específica, trabalhos que tratam do assunto neste contexto.

Os trabalhos e resultados de pesquisas realizados por Oswaldo Romero-Garcia, localizados através de busca na Internet, constituem a base teórica que norteia este estudo. ROMERO-GARCIA (1984, 1985, 1994, 2000) preconiza que os fatores determinantes para o desempenho do trabalhador e, por extensão, o desenvolvimento de um país, estão condicionados às características do seu contexto social, também influenciado por crenças e valores culturais assimilados na sociedade como um todo, denominado pelo pesquisador venezuelano de Cultura Maior.

Segundo ROMERO-GARCIA (1994, p. 1), *"pelo fato de se viver numa sociedade subdesenvolvida, assume-se que as pessoas foram influenciadas, em maior ou menor grau, pelas crenças que definem essa sociedade"*. O conjunto dessas crenças sobre o ser humano, a vida, a conduta humana, bem como sobre o destino, o tempo, o trabalho, o sucesso e o fracasso, a realização pessoal e o crescimento psicológico constituem o que o autor denomina de Conhecimento Cultural Compartilhado, que por sua vez, não incentiva, e praticamente cria empecilhos ao crescimento pessoal, o enriquecimento motivacional e o interesse por

atividades de aprimoramento, como os treinamentos oferecidos pelos empregadores.

No Brasil, já existem alguns estudos envolvendo conjunto de variáveis dos modelos de motivação e desenvolvimento pessoal, propostos por Romero-Garcia.

Entre estes, DELA COLETA (1992) desenvolveu pesquisa com um grupo de 258 estudantes do 2º grau, candidatos a uma vaga em cursos universitários das áreas de ciências humanas, exatas e biomédicas. Como resultado encontrou: "maior tendência a resultados elevados em auto-estima, capacidade de auto-controle sobre os eventos e adoção de estratégias de realização; e baixos escores nas crenças de que outras pessoas ou o acaso possam ser forças determinantes na sua vida. Também foram significativos os valores encontrados com relação ao incentivo dos estudos, alta necessidade de realização e percepção de maiores possibilidades de aprovação nos exames vestibulares. Ao analisar os dados dos grupos de sujeitos com mais alta e mais baixa necessidade de realização, verificou que, aqueles com alta necessidade de realização apresentavam maior valor em incentivo dos estudos, maior crença na capacidade de autocontrole sobre os eventos,... *'elevadas possibilidades subjetivas de aprovação no vestibular'*. Encontrou ainda correlações múltiplas, variando de 0,25 a 0,30 entre as variáveis independentes e o resultado final do vestibular".

DELA COLETA (1992) baseou-se no conceito de Conhecimento Cultural Compartilhado, defendido por Romero-Garcia, para proceder à análise dos resultados coletados da amostra de estudantes do 2º grau. Ele interpreta as respostas apresentadas pelos estudantes como uma leitura subjetiva que o indivíduo faz da cultura maior onde está inserido.

PEDROSA (1999), usando o Inventário MOSE (ROMERO-GARCIA) procurou levantar o perfil motivacional de um grupo de 119 enfermeiras em um hospital público de um município do interior do Brasil correlacionando também motivação, *stress* e estado de saúde. Encontrou que o motivo da afiliação, tanto no trabalho, como na vida em geral, é mais valorizado do que a motivação de poder benigno ou de poder explorador. Ainda, utilizando as medidas de motivação de realização, poder a afiliação de uma outra escala, encontrou maiores níveis de motivação de afiliação, seguida pela de poder e por último a de realização. Os achados da autora aproximam-se do modelo proposto por Romero-Garcia que busca explicar a motivação na cultura maior (sociedade em geral).

Em um outro trabalho, DELA COLETA (1996) estudou 343 trabalhadores do sexo masculino, de organizações de diferentes portes, distintos ramos de atividade, de três Estados da região Sudeste, sendo que 115 ocupavam postos de Chefia mais elevados e 228 estavam na posição de chefes imediatos, de primeira linha de mando. Os resultados mostraram a prevalência da Motivação de Realização, seguida pela de Afiliação e por último, de Poder.

Este trabalho pretende identificar o perfil motivacional do corpo de enfermagem de um hospital escola público, sem entretanto, ter a intenção de esgotar as possibilidades de discussão sobre o tema. Com uma melhor compreensão do fenômeno objetiva-se a busca de uma nova luz para o trabalho administrativo do enfermeiro, uma vez que se está diante de uma realidade que, provavelmente aponte para um quadro de insatisfações gerais.

A relevância da realização desta pesquisa está na escolha de seus instrumentos de coleta de dados, que foram desenvolvidos para utilização junto aos trabalhadores de países em desenvolvimento, que apresentam características econômicas e culturais peculiares e bastante distintas dos países ricos. Os instrumentos de pesquisa como testes e questionários oriundos da Europa, Estados e Japão estão voltados para trabalhadores que vivenciam situações de maior poder aquisitivo e estabilidade financeira; de maior escolaridade e melhores condições de vida, além de padrões culturais que envolvem outros valores e princípios. Os questionários desenvolvidos por Romero-Garcia consideram as situações encontradas nas classes trabalhadoras da América Latina, que são submetidas a inúmeras adversidades tanto nas atividades profissionais, como na vida familiar e pessoal.

Com uma identificação mais precisa do perfil motivacional dos enfermeiros, pode-se planejar estratégias mais adequadas de melhorias das condições de trabalho e de atendimento às necessidades de cada indivíduo e do quadro de pessoal do hospital escola público.

1.1 Objetivos

Os objetivos propostos para este estudo foram:

1.1.1 Objetivo geral

Identificar o perfil motivacional dos enfermeiros do hospital escola público em estudo.

1.1.2 Objetivo específico

- Correlacionar as atitudes e crenças dos enfermeiros em relação ao trabalho e as suas motivações;

2 REVISÃO DA LITERATURA

O trabalho está atualmente sendo rediscutido enquanto valor fundamental, enquanto obrigação e enquanto fonte de satisfação pessoal. Ter uma atividade remunerada, regular e definida não corresponde mais a um desejo unânime. Alguns escolhem um estilo de vida caracterizado pela recusa a condições de trabalho impostas pela indústria e pelas organizações burocráticas. Outros remetem para segundo plano as aspirações profissionais quando devem assumir opções decisivas.

2.1 Motivação e trabalho

A chamada crise das motivações está longe de se limitar a uma geração ou a um segmento extremista. Essa crise afeta todas as categorias profissionais; não somente aquelas cujas atividades sejam penosas, repetitivas e fragmentadas, mas justifica também a ausência de entusiasmo entre os executivos, os profissionais liberais, os funcionários colocados em postos de responsabilidade, os artesãos, os técnicos. Ouve-se em todos os setores de atividade lamentar-se o desaparecimento dos valores tradicionais; a consciência profissional não existe mais; devotar-se ao seu trabalho parece em desuso e até ridículo. Parece existir ao mesmo tempo a desconsagração e desligamento com relação ao trabalho. Desconsagração porque o significado do trabalho está enfraquecido e seu valor freqüentemente se limita às vantagens materiais que ele traz e à necessidade de ganhar a vida. Desligamento porque a vida profissional representa uma porção de importância cada vez menor no todo da vida efêmera (DEJOURS, 1994).

O trabalho não é mais um campo de atividade dentro do qual seja possível realizar-se, nem mesmo uma fonte de satisfações, menos ainda um componente importante da qualidade de vida.

Se a crise das motivações no trabalho existe realmente, se ela abrange realmente uma grande e crescente fração da população ativa, representa então, independentemente de qualquer outro aspecto da crise econômica atual, uma grave

ameaça tanto sobre o aspecto da eficácia como do ponto de vista da coesão social (MORGAN, 1994).

Sem a motivação nada chega a bom termo. Os dons mais raros permanecem estéreis. As capacidades adquiridas ficam em desuso, as técnicas mais sofisticadas sem rendimento. Muito mais ainda, o exercício de uma atividade profissional representa, para retomar a vigorosa fórmula de Freud, o laço mais forte com a realidade, um meio privilegiado de inserção social (FREUD, 1971).

É o trabalho que de fato situa o indivíduo na sociedade, sendo através das experiências da vida ativa que são construídas a identidade e a personalidade de cada um. Se o trabalho se transformar em uma atividade secundária, tanto do ponto de vista da hierarquia de valores quanto do planejamento do tempo que é consagrado a ele, uma parte do esqueleto social está fragilizada e a dinâmica tradicional do desenvolvimento da personalidade é colocada em dúvida (DEJOURS, 1994).

Essa impressão, amplamente difundida, em assistir a uma desmotivação generalizada daqueles que trabalham é concretizada pelos fatos? Não é fácil encontrar índices objetivos do declínio das motivações. Isso ocorre por duas razões; de um lado, os indicadores de produtividade, de qualidade e de absenteísmo, que são suscetíveis de refletir a desmotivação, são, ao mesmo tempo, determinados por muitos fatores. Considere-se o absenteísmo como exemplo. MORGAN (1995) lembra que o número de dias de ausência pode ser fortemente influenciado pela frequência das licenças-maternidade (portanto, pelo percentual de mulheres em idade de dar à luz na composição da mão-de-obra) e igualmente pela taxa de natalidade. O número de ausências por razões médicas é igualmente composto de fatores complexos como a medicalização crescente, as atitudes do corpo médico e sua tendência a recusar ou liberar facilmente as "licenças médicas". A produtividade que deveria representar o sinal mais direto da queda motivacional é um jogo complexo de fenômenos de causas e efeitos. Para citar apenas um exemplo, a redução do tempo de trabalho arrasta os empregados a um esforço de aumento de produtividade que, por sua vez, modifica as condições de trabalho. A partir desse ponto de vista, a redução do tempo de trabalho depende das reservas de produtividade das empresas e o aumento do tempo livre representa um estimulador da produtividade.

Por outro lado, e essa é uma segunda razão pela qual é difícil colocar em números a crise das motivações, alguns indicadores permanecem forçosamente confidenciais. As estatísticas de qualidade, ou o seu inverso, as taxas de refugo da produção representam uma contrapropaganda bastante forte fazendo com que as empresas as escondam (MORGAN, 1995).

E ainda, à medida que se examina a taxa de crescimento da produtividade, pode-se notar uma diminuição de ritmo dos ganhos de produtividade.

Existe, portanto, uma crise das motivações. A análise dos indicadores estatísticos confirma a sua existência e igualmente permite a descrição da sua natureza dupla: enfraquecimento do valor social e psicológico da atividade profissional, desaparecimento progressivo da ética do trabalho e da consciência profissional. Além disso, essa crise, mesmo manifesta, não afeta igualmente, ou da mesma forma, a todos os trabalhadores, nem a todos os aspectos e a todos níveis da vida ativa, nem a todos os tipos de cargos (QUINTELLA, 1994).

Será que a Psicologia traz esquemas que analisem os determinantes da motivação, ou ainda conceitos úteis dentro desse terreno? É certo que os psicólogos do trabalho fizeram da motivação um dos temas centrais das suas reflexões e suas intervenções. Numerosos modelos foram construídos e testados: Maslow, McGregor, Herzberg, Likert são nomes que atravessaram fronteiras. Mas em todos os casos, os modelos propostos dizem respeito à motivação nos seus aspectos positivos e construtivos, definida como aquilo que dispara a atividade, dirigindo-a para certos fins e prolongando-a enquanto esses fins não sejam atingidos (QUINTELLA, 1994).

2.2 As teorias sobre motivação

As "teorias" sobre motivação são muito numerosas para que, uma após a outra sejam aqui apresentadas a fim de procurar aquela que permita compreender a atual crise das motivações. Mas é possível reagrupar essas teorias em três categorias: aquelas que se prendem à descrição do conteúdo estático das motivações; aquelas que procuram analisar, na sua seqüência, o processo motivacional e as teorias baseadas no ambiente (BOWDITCH & BUONO, 1992).

O primeiro grupo dos modelos fundamenta-se sobre a noção de necessidade, encontrando seu ponto de partida na observação dos comportamentos mais simples. Aquele que tem fome ou sede procura ativamente aquietar sua fome e estancar sua sede. Assim, a motivação que o impulsiona ao esforço desaparecerá na medida em que encontrar aquilo que procura, satisfazendo a necessidade que o incitava. Inventariar as necessidades individuais, ou comuns aos membros de um mesmo grupo, permitiria, assim, compreender aquilo que os põe em movimento; inversamente, conhecer aquilo que os satisfaz é estar capacitado a prever o momento em que a motivação desaparecerá por falta de necessidade.

Empreendeu-se, então, não somente a construção de listas de necessidades, mas também a procura de como elas se ordenam. O esquema mais conhecido é o de Maslow conforme lembram DAVIS & NEWSTROM (1992).

A hierarquia de necessidades, segundo Maslow, seria a mesma para todos os homens e mulheres que trabalham, qualquer que seja sua cultura e qualificação. Dessa forma, as mais imperiosas são as necessidades "fisiológicas": comer, vestir, higiene etc. Em seguida, as necessidades de segurança, garantia de emprego, proteção social e jurídica, proteção médica em especial. Em terceiro lugar, as necessidades sociais: necessidade de amizade e afeição, tanto no trabalho como na vida fora do trabalho. Em seguida, no mais alto da escala, primeiro a necessidade de estima, quer dizer, ao mesmo tempo a confiança em si que procura o sucesso e a consideração dos demais, bem como o prestígio e a reputação conferidos pelo bom domínio do papel profissional. Enfim, a necessidade de se auto-realizar ou mais precisamente transformar em ação aquilo de que se é capaz de fazer e concretizar as próprias qualidades potenciais (BUONO, 1992).

Cada um procura, de início, satisfazer as necessidades essenciais ("fisiológicas"). Mas assim que estas necessidades essenciais estejam razoavelmente satisfeitas, perdem sua força motivacional, desaparecendo de tal forma que favorecerá a categoria superior na hierarquia; a necessidade de segurança é que agora mobiliza toda a motivação individual... até que, uma vez satisfeita, ela se atenua para deixar lugar à necessidade seguinte da lista hierárquica - e assim por diante.

Pode-se acreditar que todas essas necessidades, sobrevivência, segurança, estima, vida social, auto-realização... estejam atualmente tão amplamente supridas que tenham perdido todo poder motivador? Bem ao contrário, parece muito

verdadeiro que a maioria dos trabalhadores ameaçados pelo desemprego, que recebem baixos salários, que perdem os mecanismos de negociação e de pressão sobre os patrões, encontram-se menos satisfeitos - portanto, deveriam estar mais motivados - que em períodos de pleno emprego e de segurança. É isso, talvez, que existe de mais gritante na crise da motivação e na rediscussão atual do trabalho: apesar das condições econômicas degradadas e frágeis que ameaçam a segurança individual e atentam contra o nível de vida, a motivação para o trabalho se desintegra (BUONO, 1992).

O esquema de Maslow, relativamente simples, segundo o qual a força da motivação é função da satisfação relativa de uma gama de necessidades fundamentais, não permite compreender por que e como, no coração de uma crise econômica grave, uma crise das motivações se desenvolve, somando-se aos problemas econômicos, uma vez que os valores de trabalho que são colocados em dúvida deveriam precisamente servir de base a um esforço coletivo que visasse suplantar essas dificuldades (DAVIS & NEWSTROM, 1992).

A teoria ERC de Alderfer foi uma tentativa de modificação da hierarquia de Maslow, através da redução do número de categorias de necessidades. Em suas pesquisas Alderfer encontrou indícios de três níveis básicos de necessidades: as de existência ou sobrevivência; as de relacionamento, que se referem às interações sociais, e as de crescimento, que tratam da necessidade do sujeito desenvolver suas potencialidades. Alderfer observou uma progressão de um estágio para outro, com as pessoas passando de um nível a outro sem ter satisfeito completamente o anterior.

Bowditch & Buono esclarecem que foram levantadas dúvidas sobre a possibilidade de verificação da teoria ERC de Alderfer, como também ocorreu com a de hierarquia de Maslow.

A teoria das necessidades socialmente adquiridas de McClelland está incluída entre o grupo de teorias de conteúdo estático e será apresentada em tópico específico, com uma análise de maior abrangência.

SPECTOR (2002) lembra que a teoria dos dois fatores (ou teoria da motivação-higiene) de Herzberg (1968) afirma que a motivação resulta da natureza do trabalho em si, e não de recompensas externas ou das condições de trabalho. As necessidades humanas no trabalho estão divididas em duas categorias - as derivadas da natureza animal dos seres humanos, como as necessidades físicas, e

as que são relacionadas a um nível mais elevado, que é a habilidade única dos humanos para o crescimento psicológico. Os aspectos do trabalho relevantes às necessidades de natureza animal são chamados fatores de higiene e incluem salário, supervisão, companheiros de trabalho e políticas organizacionais. Os aspectos do trabalho importantes para as necessidades de crescimento são chamados fatores de motivação e incluem realização, reconhecimento, responsabilidade e a natureza do trabalho em si.

De acordo com Herzberg, a forma de motivar os funcionários é oferecer níveis apropriados de fatores de motivação, uma vez que fatores de higiene não promovem a motivação, não importa o quanto eles sejam favoráveis. Além disso, Herzberg argumenta que a satisfação e a insatisfação no trabalho são estruturas separadas e sem relação entre si, em vez de extremos opostos no mesmo contínuo. Fatores motivacionais podem levar à satisfação, mas a sua ausência leva apenas à falta de satisfação, não à insatisfação. Os fatores de higiene podem levar à insatisfação, mas, em seu melhor grau, eles podem produzir apenas a falta de insatisfação e não a satisfação.

SPECTOR (2002) considera a teoria de Herzberg inválida. O principal problema dessa teoria é que a estrutura de dois fatores, de satisfação *versus* insatisfação no trabalho, não tem encontrado sustentação em pesquisas. A pesquisa conduzida por Herzberg é considerada falha por se basear nas descrições de eventos satisfatórios e insatisfatórios pelos funcionários. Ao descrever tais eventos, as pessoas tendem a anotar coisas feitas por elas mesmas como satisfatórias, e as feitas por outros, como insatisfatórias. Isso provoca a impressão de que satisfação e insatisfação são causadas por fatores diferentes.

Focalizando agora, o segundo grupo de teorias, que é um pouco mais sofisticado. Uma dentre elas, conhecida sob o nome de VIE, analisa mecanismos motivacionais apoiando-se em três conceitos, a expectância, a instrumentalidade e a valência; a outra, sublinha a importância do objetivo e forças motivadoras das exigências dos objetivos ("hard goal effect") (DAVIS & NEWSTROM, 1992). Antes de mais nada tentar-se-á definir esses conceitos, uma vez que eles constituem os instrumentos de análise que esclarecem as origens da crise atual das motivações e dos valores no trabalho.

DAVIS & NEWSTROM (1992) argumentam que a expectância é aquilo que cada um se acredita capaz de fazer, aquilo que espera como resultado provável dos

seus esforços. Mesmo que não esteja explicitada, essa opinião que cada um tem a respeito de si determina aqueles esforços que está pronto a fazer. Tome-se um exemplo: caso nunca se tenha corrido e caso se corra errado, ficando sem fôlego rápido, não se pode pensar em ter real motivação para treinar e ganhar uma maratona.

SPECTOR (2002), afirma que várias versões relativamente diferentes da teoria da expectativa têm sido adaptadas para a utilização em psicologia organizacional. A mais antiga e mais conhecida é a de Vroom (1964), que sugere que a motivação ou força compõe uma função matemática de três tipos de percepções cognitivas. A equação que relaciona a força às percepções vem a seguir.

$$\text{Força} = \text{Expectativa} \times \sum (\text{Valência} \times \text{Meio})$$

Nessa equação, a força representa o nível de motivação que uma pessoa tem para adotar um determinado comportamento ou seqüência de comportamentos relevantes para seu desempenho no trabalho. Pode-se considerá-la como a motivação para a realização. A expectativa ou expectância é a probabilidade subjetiva que uma pessoa tem sobre sua capacidade de adotar um tipo de comportamento. Ela é parecida com a auto-estima ou autoconfiança, segundo a qual o indivíduo acredita ou não ser capaz de realizar uma tarefa em um determinado nível. A *probabilidade subjetiva* mostra que a confiança das pessoas em suas crenças pode variar; se ela for zero, o indivíduo tem certeza de ser incapaz de realizar uma determinada tarefa. *"Uma probabilidade subjetiva de 1,0 significa que a pessoa está totalmente convencida de que é capaz de realizar uma determinada tarefa, já se a probabilidade for de 0,5, a pessoa acredita ter uma chance de sucesso de 50%"* (SPECTOR, 2002, p. 205).

A expectância é necessária à motivação; mas não é suficiente. Um segundo fator que tem um papel decisivo é a *instrumentalidade*. A palavra quer bem dizer aquilo que ela abrange: o trabalho é "instrumental", na medida em que representa claramente, aos olhos daquele que o executa, um meio eficaz de obter o resultado procurado - por exemplo, um salário, uma promoção, melhores condições de trabalho, a estima dos demais, a satisfação de agir... A instrumentalidade, deve-se

assinalar, não é característica de uma situação de trabalho, e tampouco de uma atividade específica. É um dado subjetivo a maneira pela qual cada um percebe a relação que existe entre, de um lado, o trabalho que é feito e, de outro, aquilo que o trabalho traz. Essa relação não é forçosamente evidente. Por exemplo, quando os prêmios de produtividade são atribuídos tomando por base um cálculo complexo que não é explícito, a instrumentalidade do trabalho com relação ao prêmio não existe, (e o prêmio não é motivador) senão para aqueles que conhecem o mecanismo. Da mesma forma, se os empregados de uma empresa estimam que as promoções não resultam de escolhas aleatórias, ou, ainda, que as condições materiais do trabalho são clara e precisamente função da qualidade e da quantidade de trabalho efetuado, o trabalho possui um valor "instrumental" evidente. Os exemplos dados não esgotam a lista daquilo que pode estar "instrumentalmente" ligado aos resultados do trabalho. A qualidade e a quantidade de trabalho são, de qualquer forma, trocadas por um salário, por prêmios, por vantagens sociais, mas podem também estar ligadas àquilo que caracteriza o conteúdo do trabalho: o interesse pela atividade, o grau de responsabilidade, de iniciativa e de autonomia atribuída a cada um (SPECTOR, 2002).

Usar o conceito de instrumentalidade é, portanto, estar preparado para levar em conta a maneira pela qual cada indivíduo percebe e compreende a ligação que existe entre o trabalho que faz e as vantagens que tira dele. Trata-se, bem evidentemente, de um elemento importante no processo motivacional, mas que não desempenhará seu papel se essas "vantagens" não tiverem um valor real para aquele que trabalha. No caso em que trabalhar bem e bastante, ou seja, mais e melhor, leva a receber "recompensas" sem valor para o próprio trabalhador não se vê por que ele deveria esforçar-se: ele estaria, então, numa situação bem pouco motivadora. É para descrever esse terceiro fator da motivação que os psicólogos tomaram emprestado da química o conceito de *valência* (SPECTOR, 2002).

A valência em química justifica a maneira pela qual cada átomo se combina com outro. É um atributo da ligação, um "valor de combinação". Da mesma forma, a valência, no sentido psicológico da palavra, caracteriza a ligação que se estabelece entre cada trabalhador e cada uma das "recompensas" possíveis do trabalho. A observação bem mostra que as diferentes "recompensas" ligadas ao trabalho têm um valor pessoal, e isso é verdade quando se trata do salário, da responsabilidade, das horas trabalhadas, das férias, das vantagens sociais etc. Em resumo, se as

"recompensas" de todos os tipos ligadas ao trabalho não têm valência para o trabalhador, ele não estará motivado; mas na mesma situação de trabalho, um de seus colegas, que, por razões pessoais, dá muita importância a essas mesmas "recompensas" estará, então, fortemente motivado (SPECTOR, 2002).

Expectância, instrumentalidade, valência representam, pois, três componentes essenciais à motivação. O comportamento de todo trabalhador, qualquer que seja o seu *status*, seu nível, sua qualificação, é em função de como considera que seu trabalho lhe permitirá atingir seus objetivos pessoais. Seu comportamento também é norteado pelo quanto se estima capaz e se vale a pena fazer esse trabalho de maneira satisfatória. Se um destes três elementos estiver ausente: falta de confiança em si, instrumentalidade discutível, resultados sem relação com as necessidades de cada um, então o delicado processo motivacional se encontra paralisado ou no mínimo desorganizado.

Além disso, é necessário que os objetivos pessoais existam, que sejam claramente definidos e que contenham desafios.

Essas quatro noções, expectância, instrumentalidade, valência e objetivo introduzem uma dimensão subjetiva na dinâmica motivacional. Cada um percebe à sua maneira a situação de trabalho, possui seu próprio registro de valores e, evidentemente, elaborou uma concepção de si que lhe é pessoal. Isso permite explicar não somente o fato de que duas pessoas colocadas na mesma posição profissional encontram-se desigualmente motivadas, mas igualmente que eventuais modificações da motivação individual se produzem sem que a situação seja objetivamente modificada, porque o auto-conceito, a hierarquia de valores, a percepção da instrumentalidade ou o objetivo em causa evoluem no plano individual (SPECTOR, 2002).

SPECTOR (2002), afirma ainda que as previsões da teoria da expectativa ou expectância têm encontrado sustentação em pesquisas. Os estudos demonstram que o desempenho está relacionado aos componentes individuais da teoria da expectativa, bem como a multiplicação das combinações.

A teoria da motivação pelo caminho-meta tem seu principal enfoque no exame da motivação e o modo como um diagnóstico pode influenciar a administração do desempenho. Pressupõe-se que as pessoas fazem opções que traduzem suas preferências em termos da relativa utilidade que elas possam ter, isto é, um tipo de hierarquia de resultados pessoais. O indivíduo é motivado para produzir quando

percebe que seus esforços o conduzirão a um desempenho bem-sucedido e à recompensa desejada. Com isso, os gerentes devem concentrar suas atividades no esclarecimento do caminho que seu subordinado deve seguir para atingir a meta ou recompensa almejada.

Para Bowditch & Buono (1992), o problema da teoria do caminho-meta está nas dificuldades encontradas na operacionalização de seus elementos: caminho, meta, estilo de liderança. O seu principal ponto, entretanto, é que os gerentes podem motivar os seus subordinados aumentando os benefícios pessoais da realização de trabalhos/metast, ou seja, aumentando a valência de uma meta específica. Com isso, a probabilidade de que o esforço (desempenho) levará ao atingimento de metas (instrumentalidade) será maior.

A teoria do estabelecimento de metas parte da premissa de que as intenções conscientes (metas) de um indivíduo são os principais determinantes da motivação relacionada à tarefa, uma vez que tais metas dirigem seus pensamentos e ações. Essa teoria defende que os gerentes devem estabelecer metas claras e específicas para seus subordinados; que as metas devem ser difíceis o suficiente para serem consideradas como um desafio, mas sem serem impossíveis, e devem envolvê-los no estabelecimentos de metas sempre que possível.

Bowditch & Buono (1992) alertam que as pesquisas sobre a participação e o estabelecimento de metas continuam inconclusivas. A maior parte das pesquisas sugerem que metas específicas em lugar da participação em si, são a variável principal associada ao melhor desempenho. Por outro lado, algumas pesquisas indicam que o desempenho como determinante principal, e não a especificidade de metas.

O terceiro grupo, o das teorias da motivação baseadas no ambiente, é formado pela teoria do condicionamento e reforço operantes e pela teoria da comparação social, que se subdivide em três: teoria da equidade, teoria do intercâmbio e teoria do aprendizado social.

A premissa de sustentação da teoria do condicionamento e reforço operantes de Skinner é a de que o comportamento humano é determinado e mantido pelo ambiente em que o indivíduo está vivendo. A medida em que o sujeito explora o seu meio ambiente e reage a ele, seus comportamentos são reforçados e repetidos. Para Skinner a motivação de uma pessoa está ligada aos seus comportamentos bem sucedidos, ou seja, aqueles que receberam reforço do meio ambiente.

A teoria do reforço defende que se o gerente quiser manter um determinado comportamento no trabalho, deverá manipular as conseqüências de tal comportamento, como por exemplo, oferecendo um prêmio pela pontualidade e tendo condições de controlar os atrasos. Para Skinner todo comportamento tem uma origem condicionadora operante, e a motivação está reduzida a identificação das necessidades e ao oferecimento das recompensas adequadas.

Se a recompensa é utilizada na teoria de Skinner para manter certo comportamento, o reforço negativo ou punição serve para evitar a repetição de outro comportamento. Pode-se também usar esquemas de reforços diferentes, como o reforço contínuo e imediato para se conseguir a rápida adoção de um determinado comportamento, ou o reforço parcial e retardado, que obedece a intervalos fixos e pretende a manutenção do comportamento.

Para Bowditch & Buono (1992) a principal crítica à teoria de Skinner é de ordem ética e questiona a manipulação de trabalhadores e a modificação de seus comportamentos. Outra crítica é de que as tentativas de moldagem do comportamento funcionam melhor com animais do que com homens. Os autores ressaltam, porém, que apesar das opiniões contrárias, a teoria dos condicionadores operantes podem ser úteis para os administradores que utilizam os reforços positivos como o elogio, o reconhecimento, a remuneração ou a promoção para conseguirem o comportamento desejado de seus subordinados.

Outra teoria da motivação baseada no ambiente é a teoria da comparação social, que examina como as pessoas vêem a realidade com base em suas próprias experiências. Esta teoria se baseia na idéia de que como as pessoas desejam sentir coerência nas diversas situações, elas são capazes de atribuir significado e relação de causa e efeito a experiências específicas, que permitem por sua vez, que as pessoas interpretem, entendam, reforcem ou eliminem certos aspectos do seu trabalho, organização ou meio ambiente.

A teoria da comparação social sugere que as atitudes em relação a um trabalho estão construídas tanto nas situações atuais, como de comportamentos passados, ligados ao trabalho atual. Ela explica como as pessoas usam de comparações internas e externas para determinar a utilização de um comportamento.

A teoria da equidade defende que as pessoas comparam a proporção entre seus inputs (esforços) e os resultados (recompensas) com as relações input –

resultados de outras pessoas que sejam vistas como comparáveis. A questão está no indivíduo perceber equidade ou iniquidade nas suas comparações com outras pessoas. Quando se percebe desigualdade, tenta-se a restauração da igualdade, seja trabalhando com eficácia reduzida, ou tentando obter recompensas maiores através de outros meios.

A teoria do intercâmbio explica o comportamento de grupos em termos de recompensas trocadas. Ela se baseia na microeconomia ao ver o comportamento como resultado de diversos incentivos (econômicos, sociais, orientados ao desenvolvimento, de facetas múltiplas) para aquele comportamento, que sejam proporcionados por uma organização.

Bowditch & Buono (1992, p. 52) destacam três conceitos dentro da teoria do intercâmbio:

- Recompensas ou resultados que saiam de uma interação específica.
- Custos pensados de maneira ampla, incluindo fatores como cansaço, ansiedade, castigo e perda de status, bem como o valor de outras recompensas e perdas advindas da não participação em outros intercâmbios.
- Resultados, que são definidos como recompensas subtraindo-se os custos.
- Níveis de comparação ou processos de avaliação do resultado de uma interação específica contra o resultado potencial de uma interação anterior.

O processo que se infere da teoria do intercâmbio é que o comportamento é causado por recompensas de diversos tipos somente quando os resultados excederem algum nível mínimo de expectativa que o sujeito não poderia obter em outro lugar (nível de comparação).

A teoria do aprendizado social pode ser definida como uma integração do determinismo ambiental do condicionamento de operadores com a modificação do comportamento organizacional e com a visão autodeterminística da teoria tradicional da motivação como a de Maslow, Alderfer e McClelland. Esta teoria é caracterizada por uma noção de determinismo recíproco, onde o comportamento é visto como uma função de sinais e conseqüências externas e internas, que envolvem um processo cognitivo. Isto significa que boa parte do aprendizado humano acontece na imitação outras pessoas dentro do seu contexto social.

A teoria do aprendizado social possibilita entender três processos importantes que não foram abordados por outras teorias da motivação: o aprendizado vicário, o uso do simbolismo e o papel do autocontrole. Define-se o aprendizado vicário como

a aprendizagem que ocorre pela observação e imitação de outras pessoas com quem o sujeito se identifica pessoalmente. O simbolismo ocorre quando ao invés de deixar que as coisas aconteçam, ou esperar até que se tenha de reagir a elas, tenta-se prever as suas conseqüências ou imaginar soluções para os problemas ainda não manifestos. Ainda de acordo com a teoria do aprendizado social, os indivíduos podem controlar melhor seu comportamento e seus atos se puderem administrar seu ambiente e seus processos cognitivos.

Bowditch & Buono (1992) esclarecem que a teoria do aprendizado social, assim como as outras teorias da motivação, precisam contar com mais pesquisas para a determinação de sua utilidade a nível global. Sua principal vantagem, entretanto, está na capacidade de responder às duas principais críticas à teoria da motivação: a crítica comportamentalista da teoria tradicional que prioriza os processos mentais e os estados emocionais e a crítica humanista do comportamentalismo, pela sua negação do papel dos processos sociais, da modelagem e do autocontrole no aprendizado.

2.3 Teoria das necessidades, de McClelland

David C. McClelland, psicólogo norte-americano, iniciou seus estudos sobre motivação humana no final da década de 1940. Juntamente com outros pesquisadores, desenvolveu ampla pesquisa adotando as necessidades anteriormente propostas por Murray (ROBBINS, 2002).

A teoria das necessidades socialmente adquiridas de McClelland identifica três necessidades básicas: a de realização, de poder e de afiliação. Para tal teoria, cada indivíduo é ou será em algum momento, influenciado pelas necessidades de realização, poder ou afiliação, e que tal influência varia de acordo com a situação. Algumas pessoas serão mais motivadas para o atendimento das necessidades sociais de afiliação, outras procurarão atingir metas (realização), enquanto outras buscarão poder.

McClelland exemplifica com a pessoa que tem necessidade de afiliação e é motivada pelas recompensas de um trabalho bem feito. Ele destaca que as necessidades de afiliação e poder governam as relações interpessoais do indivíduo,

que procurará fazer amigos, buscar a liderança, agir com cordialidade, tudo para satisfazê-las.

Estudou a variação de intensidade das necessidades ou motivos nas diferentes pessoas e formulou uma teoria sobre as razões dessas mudanças. Para McClelland, *"um motivo é a reintegração, através de uma pista, de uma mudança em uma situação afetiva, uma vez que é a associação de uma determinada pista com mudanças no afeto - positivas ou negativas"* (ROBBINS, 2002, p. 159).

De acordo com o ponto de vista de McClelland e seus colaboradores, todos os motivos são assimilados e se desenvolvem em decorrência de repetidas experiências afetivas que se relacionam com determinadas situações e comportamentos.

Assim, a motivação para realização, ou motivo de realização, ou ainda necessidade de realização, representa a necessidade ou o desejo que a pessoa tem em alcançar o sucesso, superar barreiras, vencer obstáculos. É um comportamento voltado para a competição com algum padrão de excelência, e neste caso, McClelland estabelece uma relação entre a origem do motivo de realização e a cultura onde a pessoa está inserida, uma vez que padrões de excelência são, em grande parte, determinados culturalmente (ROBBINS, 2002).

Por sua vez, a motivação para afiliação, ou motivo de afiliação, ou necessidade de afiliação é entendida como o desejo de estar com as pessoas numa relação afetiva e amigável. Para os indivíduos com predomínio desta motivação, o elemento humano é mais importante do que a tarefa e a produção; buscam na vida cotidiana manter e restaurar relações de amizade, evitando situações que gerem conflitos ou discussões; no trabalho, preferem as atividades grupais e buscam a aprovação dos demais, preocupam-se com as relações interpessoais mais do que com os resultados das tarefas; rendem mais trabalhando num clima de cooperação mútua e evitam o confronto direto.

A motivação para poder, ou motivo de poder, ou necessidade de poder, caracteriza-se pelo desejo do indivíduo de dominar, controlar, influenciar outras pessoas, assim como os meios que permitem adquirir ou manter o controle.

De acordo com ROBBINS (2002, p. 58), *"o poder pode apresentar-se sob uma face pessoal (p power) ou sob uma face socializada (s power), levando a diferentes formas de comportamento"*. Assim, as pessoas com "p power" para sobreviverem precisam destruir seus adversários; enquanto que as pessoas com "s

power" mostram-se mais interessadas em influências interpessoais, tais como, ensinar, incentivar grupos a propor metas e a alcançá-las,...

Bowditch & Buono destacam que outros pesquisadores testaram aspectos da teoria das necessidades socialmente adquiridas de McClelland e obtiveram resultados semelhantes. As pesquisas demonstraram por exemplo, que empregados com grande necessidade de realização são mais suscetíveis a ficarem satisfeitos com o próprio bom desempenho, estabelecendo metas cada vez mais elevadas e melhorando os próprios resultados quando recebem feedback. Infere-se desta observação que os gerentes devem exigir o máximo de indivíduos com grande necessidade de realização.

As pesquisas realizadas por McClelland sugerem que as pessoas podem ser ensinadas a ter certas necessidades, como por exemplo, a inclusão de programas de treinamento do aumento da motivação por realizações em gerentes e suas equipes. Com isso pode-se detectar dois aspectos importantes da teoria de McClelland: que a motivação é mutável, mesmo na idade adulta, e que a motivação deve ser tratada como uma variável dependente, com os pesquisadores se concentrando nas condições antecedentes ao desenvolvimento de uma necessidade particular.

Das três necessidades sociais (realização, poder e afiliação) abordadas e adotadas por McClelland, Atkinson e outros pesquisadores, a necessidade de realização foi a mais investigada.

Desta forma, buscando compreender o complexo fenômeno social que é o desenvolvimento econômico das diversas sociedades, McClelland e colaboradores, conforme lembra ROBBINS (2002), empreenderam extensa investigação acerca do conhecimento das motivações humanas. A hipótese originária do estudo foi que a motivação de realização é, em parte, responsável pelo crescimento econômico.

De acordo com ROBBINS (2002), McClelland chegou a esta hipótese após ter verificado que *"uma população crescente não estava sempre associada à prosperidade e que, pelo contrário, gerava frequentemente um declínio no desenvolvimento econômico"* (p. 159). Constatou também que países com semelhantes recursos econômicos divergiam grandemente na exploração desses recursos. Partindo dessas observações concluiu que "algo mais" deveria estar envolvido na causa e que era de natureza psicológica: **a motivação social do povo de um país.**

Em um outro estudo realizado na Venezuela, McClelland *apud* ROMERO-GARCIA (1984) pesquisou, durante as décadas de 1930, 1950 e 1970, o perfil motivacional do venezuelano. Nesta investigação, encontrou que a motivação mais expressiva deste povo é a motivação de poder, seguida pela de afiliação e por último a de realização. Portanto, este autor concluiu que o povo venezuelano carece da mais importante motivação para impulsionar o desenvolvimento econômico, que é a motivação de realização.

A partir da abordagem de McClelland, Romero-Garcia e colaboradores, vêm desenvolvendo numerosas pesquisas concernentes às necessidades sociais, onde buscam compreender o perfil motivacional do venezuelano.

Além de identificar os tipos de necessidades sociais que configuram a motivação do venezuelano, relacionam também outras variáveis psicológicas como, o locus de controle, a orientação temporal, o adiamento da recompensa, o código lingüístico, que por sua vez estão relacionados à pobreza psicológica.

Segundo ROMERO-GARCIA (1984), a pobreza psicológica e a pobreza material não são sinônimos, entretanto, a pobreza material pode conduzir à pobreza psicológica, e esta, uma vez instalada, colabora com a perpetuação da pobreza material. Entende-se por pobreza psicológica as ausências de informações, conceitos e vivências impostas ao indivíduo que é excluído do sistema formal de ensino e que não tem acesso aos meios de comunicação. A falta de conteúdos portadores de conhecimentos culturais específicos, como o científico/tecnológico, por exemplo, limita a capacidade de formulação de pensamentos e empobrece toda a estrutura psíquica do sujeito.

2.4 O trabalho e as contribuições de ROMERO-GARCIA

Os trabalhos desenvolvidos por Romero-Garcia e sua equipe do Centro de Investigaciones Psicológicas, na Venezuela, a partir de 1978, apresentam um conjunto de proposições alternativas à explicação da motivação humana, principalmente em situação de trabalho (DELA COLETA, 1992).

Para ROMERO-GARCIA (1984), *"motivações sociais são redes ou associações de pensamentos matizados afetivamente ao redor de metas sociais relevantes"* (p. 16). As motivações sociais, por excelência, a afiliação, o poder, e a realização, explicam em grande parte a conduta humana no mundo do trabalho.

A **motivação de afiliação** é definida como uma rede de conexões cognitivo-afetivas relacionadas com o sentir-se bem consigo mesmo e com os demais. Desta forma, leva o indivíduo a buscar satisfação nas relações interpessoais de forma que estas sejam agradáveis, dando e recebendo afeto. Por sua vez, a **motivação de poder** é definida como uma rede de conexões cognitivo-afetivas relacionadas com o controle da própria conduta e a conduta dos demais. Assim, a motivação de poder conduz a pessoa a controlar, manipular outras pessoas influenciando-as ou conduzindo-as a fazer aquilo que quer para atingir seu objetivo. É uma motivação que pode ser boa ou má, dependendo dos resultados. Quanto à **motivação de realização** esta é definida como uma rede de conexões cognitivo-afetivas relacionadas com o desenvolvimento pessoal, implicando um uso exigente de capacidades e destrezas para benefício pessoal e coletivo. Esta, distingue-se das outras pois, neste caso a pessoa não busca a aceitação, nem o controle dos outros. A pessoa, com alta necessidade de realização, propõe para si **metas** realizáveis, trabalhando para consegui-las dentro de um padrão de excelência, através de seu próprio esforço (ROMERO-GARCIA, 1985).

As motivações sociais, quando trabalhadas e desenvolvidas em seus aspectos positivos, conduzem a pessoa ao crescimento psicológico.

Para esse autor, o crescimento psicológico é definido como um processo através do qual a pessoa gera construções integradoras cada vez mais complexas sobre sua realidade interior (individual) e exterior (social) que lhe signifique mudanças positivas como ser humano. É concebido como processo e não como resultado definitivo, ou seja, envolve construção ou reconstrução de pensamentos, afetos e condutas que conduzem à conquista de metas superiores. Para que a meta represente crescimento, sua conquista deve significar mudança em uma direção valiosa para a sobrevivência da espécie humana.

Desta forma, a pessoa que cresce é aquela que desenvolve construções integradoras, cada vez mais complexas de si mesma, das pessoas que participam do seu meio e da realidade toda. Uma construção é simplesmente uma interpretação da realidade, sendo que cada ser humano é um intérprete ativo dos mundos onde

habita, conferindo significado e finalidade a eventos percebidos como isolados ou como parte de conjuntos.

Desta forma, a construção integradora ocorre quando a incorporação de conhecimentos, afetos e condutas significam mudanças para níveis superiores da condição humana, que podem conduzir à superação do Conhecimento Cultural Compartilhado, definido como o conjunto de crenças que a sociedade ensina a seus membros de todos os níveis de status sócio-econômico (ROMERO-GARCIA, 1994).

O crescimento psicológico, conforme já foi dito, é concebido como um progresso de construções integradoras inter e intra-pessoais com finalidade, e as mudanças positivas são aquelas direcionadas à evolução filogenética: maior e melhor uso da inteligência e criatividade; maior respeito e maior sensibilidade para entender as diferenças entre os semelhantes; maior consideração pelos mais desprotegidos como as crianças, os doentes e os velhos.

ROMERO-GARCIA (1994) diferenciou em cada conduta motivada três componentes operacionais de grande importância para sua construção em função do crescimento psicológico, a saber: as metas, a instrumentação e os resultados.

As metas, geralmente, são consideradas como incentivos exteriores que contribuem para a energização da conduta motivada. São aqueles resultados antecipados que contêm propriedades motivacionais. As verdadeiras metas são as intrínsecas, as que representam necessidades inerentes à construção que a pessoa faz da situação. Se as metas são percebidas como algo exterior, não satisfazendo as necessidades da pessoa, elas carecem de propriedades motivacionais. Assim, para que as metas exteriores sejam verdadeiramente motivacionais, a pessoa deve convertê-las em intrínsecas, isto é, deve construí-las com significado pessoal para ela, representando lucros pessoais finais ou instrumentais, atingindo metas superiores.

A instrumentação refere-se ao processo de planificação, execução e avaliação parcial e final das condutas que conduzem à obtenção da meta. Inclui a descrição e a execução de uma seqüência de condutas, auto-"feedback", eliminação de condutas inapropriadas, seleção de novas condutas e avaliação dos resultados finais em termos de comparação com os resultados antecipados (metas). Considerando que uma meta pode ser alcançada, seguindo pistas motivacionais distintas, a análise da instrumentação ajuda a identificar o motivo responsável pela execução. Para crescer, é necessário construir em termos de realização,

instrumentar conscientemente e obter resultados com significado pessoal enriquecedor.

Os resultados constituem antecipações concretizadas em produtos da instrumentação. Diferentes motivos e diferentes instrumentações podem produzir resultados aparentemente iguais ou similares. O potencial energizante dos resultados depende do nível de excelência estabelecido para as metas. Se o nível é baixo, os resultados alcançados necessitarão de propriedades energizantes fortes. Se o nível é muito alto, praticamente impossível de alcançar, de novo os resultados não serão particularmente úteis para a iniciação de novas condutas. Quando, porém, a meta é de dificuldade moderada ou alta (difícil porém alcançável), então os resultados são energizantes. Se a meta não foi alcançada, experimentar-se-á a necessidade de iniciar novas tentativas que permitam seu alcance total. Mas se a meta foi completamente conquistada, então se sentirá a necessidade de empreender o caminho para a conquista de metas mais importantes (ROMERO-GARCIA, 1994).

O potencial energizador dos resultados também está influenciado pelo processo de atribuições causais, ou seja, se o resultado é atribuído a uma fonte externa, seu potencial motivador é escasso, ou nulo. Se em troca, a pessoa atribui a si mesma o resultado, o potencial motivador se incrementa significativamente.

Além dos componentes operacionais descritos acima, o autor (1994) identifica em cada motivo, manifestações que podem ocorrer em duas dimensões, ou seja, uma dimensão interior (intrapessoal), que é relevante para a construção integradora interior, e uma dimensão exterior (interpessoal), relevante para a construção integradora exterior.

A dimensão interior refere-se ao trabalho cognitivo-afetivo que tem por objeto o próprio sujeito. Assim, na motivação de realização, suas demandas exigem experiência, eficiência e excelência; na motivação afiliativa, suas demandas exigem aumentar e fortalecer os sentimentos de auto-estima e de satisfação com o desempenho nas áreas mais relevantes da própria construção de mundo; no caso da motivação de poder, suas demandas exigem o desenvolvimento do auto-controle e da fortaleza interior.

A dimensão exterior cobre o trabalho cognitivo-afetivo que tem por objeto outras pessoas, sejam indivíduos (mães, esposa, filhos) ou grupos (profissionais, políticos, religiosos), ou a sociedade toda.

O autor (1994) acrescenta que no caso da motivação de realização, sua expressão exterior se manifesta nos efeitos causados sobre o desenvolvimento pessoal de familiares, agregados ou colegas de trabalho. A motivação afiliativa, toma a forma de amor familiar, ou seja, apoio afetivo a familiares e capacidade de compartilhar em todos os ambientes (trabalho, família, recreativos). Na motivação de poder, algumas expressões exteriores são a assertividade, o poder altruísta e o poder socializado.

ROMERO-GARCIA (2000) distingue o poder altruísta do poder socializado. O poder altruísta está mais relacionado ao poder pessoal exercido independentemente do status; o poder socializado está mais ligado ao uso de recursos exteriores que conduzem à realização das metas.

Para que a construção da conduta motivada se afete em função do crescimento psicológico, admite-se a existência de **pistas motivacionais**, ou seja, áreas de funcionamento social nas quais o motivo pode expressar-se legitimamente. Assim, o motivo de realização tem seu campo natural no âmbito do trabalho, no qual a competência profissional, a responsabilidade e o nível de qualidade dos resultados (excelência) determinariam a designação do indivíduo para a tarefa e a compensação recebida pelo desempenho. A afiliação exterior se expressa com toda legitimidade no campo das relações interpessoais. A motivação de poder pode expressar-se legitimamente no exercício de cargos de autoridade de diferentes níveis ou características (políticos, gerências, chefias, dos pais sobre os filhos). Qualquer exercício de poder requer de quem o exerce certa prudência em sua administração e elevada sensibilidade ante à reação de quem a ele é submetido (ROMERO-GARCIA, 2000).

De acordo com ROMERO-GARCIA (1994), cada motivo apresenta aspectos positivos e aspectos negativos para o crescimento psicológico, tanto na dimensão interior como na exterior. O valor do aspecto será determinado pela presença exagerada ou diminuída de um ou vários componentes operacionais.

Desta forma, como aspectos positivos da **motivação de realização** para o crescimento psicológico, na dimensão interior, o autor (1994) refere que estes estão relacionados à busca do domínio sobre a tarefa com a aquisição da experiência. Conta também com a eficiência, definida como fazer a tarefa com máximo de economia em recursos e tempo. A seguir, vem a fase da excelência, definida como resultados ótimos em termos de habilidade, recursos e tempo efetivamente

disponíveis. Em geral, em sua dimensão interior, a motivação de realização se expressa na imaginação de execuções excelentes e únicas que conferem ao indivíduo cognições e afetos de um valor pessoal ímpar. A pessoa estabelece para si as metas e questiona sua acessibilidade; determina estratégias para alcançá-las e se auto-avalia; obtém os resultados e determina suas qualidades.

Na dimensão exterior, os aspectos positivos relacionam-se com o interesse pelo crescimento de outras pessoas, manifestado através de uma instrumentação em termos de realização. Isto se traduz no interesse pelas metas, persistência e resultados excelentes de outros significativos. A expressão exterior da motivação de realização em uma sociedade subdesenvolvida pode não ser reforçada, estimulando-se as crenças igualitárias e concedendo-se a mesma recompensa a desempenhos de diferentes qualidades (ROMERO-GARCIA, 2000).

Um dos aspectos positivos para a **motivação de afiliação**, em sua dimensão interior, expressa-se naturalmente em todos os cuidados que se dedica ao próprio ser físico e psicológico, o que se define como auto-estima. A auto-estima se alimenta de fontes motivacionais. Em sociedades desenvolvidas essas fontes encontram-se nos domínios da realização (desempenho acadêmico, sucesso no trabalho), e em sociedades subdesenvolvidas nos domínios das relações interpessoais (aceitação grupal, simpatia). A auto-estima conduz à satisfação pessoal, outro aspecto positivo da motivação de afiliação.

Já, em sua dimensão exterior, o campo natural da motivação afiliativa é o das relações interpessoais, sendo que os aspectos positivos relacionam-se ao amor familiar, incluindo todas as relações entre pais e filhos e demais vínculos afetivos existentes entre membros de uma mesma família; expressa-se também pelo apoio afetivo desinteressado a amigos, pela capacidade de compartilhar experiências individuais e sociais.

Por sua vez, lembra ROMERO-GARCIA (1994), a **motivação de poder** expressa-se nas sensações de poder que se originam no êxito alcançado no auto-controle, na capacidade de dominar emoções, pensamentos, condutas e na fortaleza interior, que constituem os aspectos positivos em sua dimensão interior. Quando dirigida para o exterior, essa fortaleza interior pode expressar-se na forma de assertividade que significa firmeza, para conhecer e fazer respeitar os próprios pontos de vista diante de outras pessoas, qualquer que seja o status; a assertividade defende a validade das próprias construções diante de outras pessoas. Manifesta-se

também pelo poder altruísta definido como a utilização de nossos próprios recursos psicológicos humanos e materiais, para apoiar e desenvolver outras pessoas. Para ROMERO-GARCIA (2000) está associado à influência que exerce a pessoa pelo seu próprio valor pessoal, e é exercido independentemente do status social ou organizacional (Poder benigno).

O poder socializado, ainda que diferente do poder altruísta, é considerado positivo no sentido de que, quem o exerce, ajuda efetivamente o outro a obter êxito em sua área. Quando o poder utilizado está centrado na manipulação das relações interpessoais com fins egoístas, pela necessidade de controlar outras pessoas, para influenciar e dominar, diz-se que é explorador (Poder explorador). Os aspectos positivos, portanto, para a motivação de poder em sua dimensão exterior, estão relacionados à assertividade, ao poder altruísta e ao poder socializado.

O excesso ou deficiência em um ou vários componentes operacionais das motivações sociais compõem os aspectos negativos para o crescimento psicológico. Na dimensão interior, a presença excessivamente forte da necessidade de realização pode converter-se em meticulosidade exagerada (perfeccionismo). A obsessão por detalhes converte-se não em recurso (meio), mas num fim em si mesmo, perdendo funcionalidade e gerando problemas interpessoais, além de levar a pessoa ao isolamento por uma concentração excessiva na tarefa, enfim, entorpece o crescimento psicológico (ROMERO-GARCIA, 1994).

No âmbito da motivação afiliativa, uma excessiva concentração na auto-imagem física ou psicológica, conhecida como narcisismo doentio, além de resultar desagradável aos outros, leva a uma inevitável insensibilidade a respeito do que ocorre ao seu redor. Esta insensibilidade é perturbadora para o crescimento. Um outro aspecto negativo da motivação de afiliação é o amor apaixonado por outra pessoa que lhe fecha o campo da percepção, provocando também o isolamento.

A motivação de poder pode levar a exagerar o auto-controle para os extremos da inibição de comportamentos potencialmente favoráveis para o crescimento, diminuindo as possibilidades de aprendizagem da pessoa. Este excesso de controle impede o indivíduo de expor-se a erros ou inconveniências, visto que errar também é um caminho para a aprendizagem. O poder excessivo provoca desconfiança e temor que interage com o poderoso, levando-o à solidão que é uma forma de isolamento. Portanto, um excesso em instrumentação nas motivações sociais pode conduzir ao

isolamento, quer seja, na motivação de realização afiliativa ou de poder (ROMERO-GARCIA, 1994).

Na dimensão exterior, os aspectos negativos dos motivos levam a resultados de conduta como a ambição construída como excesso motivacional, e pode se originar em qualquer uma das motivações. A exploração pode também ser construída como um excesso nos três componentes dos motivos: se exageram as metas, fazendo-as praticamente inalcançáveis; se exagera a instrumentação, requerendo esforços sobre-humanos; e se exageram os resultados, sempre considerando-os injustamente insuficientes ou inapropriados.

A debilidade de um ou vários componentes operacionais se traduz em uma diminuição da capacidade energizadora do motivo, interpretada como inibição que pode ser manifestada tanto no âmbito do motivo de realização, afiliativo ou de poder (ROMERO-GARCIA, 1994).

O crescimento psicológico ocorre, quando há fortalecimento dos aspectos positivos de qualquer dos três motivos, ou seja, concebe-se o crescimento como influenciado pela realização, afiliação e poder. O fortalecimento de cada motivação é função das carências ou excessos a serem corrigidos para propiciar o crescimento psicológico.

O desenvolvimento da motivação de realização é privilegiado como uma via segura para o crescimento pessoal, mas para que esse desenvolvimento não ocorra às expensas da felicidade do sujeito, é necessário uma moderação na velocidade da expressão de realização, fortalecimento do poder interior e um melhor manejo do poder socializado, como forma de garantir a saúde e o êxito final da pessoa em processo de crescimento. É preciso aceitar que a maior parte das pessoas não será capaz de alcançar altos níveis de auto-realização e que exigí-los somente contribuiria para mantê-las em permanente estado de ansiedade. Entretanto, todas as pessoas têm diante de si espaços infinitos para o próprio crescimento, sendo a altura dos tetos, função do próprio esforço de cada um (ROMERO-GARCIA, 2000).

O desenvolvimento pessoal autêntico implica na necessidade de superar, muitas vezes, as exigências específicas que a sociedade impõe sobre o sujeito, através de instituições sociais como a família, a religião, a escola, os partidos políticos, as agremiações e outras organizações sociais. Cada sociedade hierarquiza as motivações no sentido de estimular o desenvolvimento de uns motivos mais do que outros.

Desta forma, tem-se que nas sociedades industriais a motivação de realização é fomentada por praticamente todas as instituições, com as variações impostas pelas características culturais próprias. Como exemplos citam-se os Estados Unidos da América e Japão, onde, o desenvolvimento pessoal como via para o desenvolvimento econômico é uma constante social.

As investigações efetuadas por Romero-Garcia e colaboradores, embasaram propostas de modelos de motivação e crescimento pessoal, buscando compreender a conduta do homem no trabalho e na vida pessoal, sofrendo influências das motivações presentes na "cultura maior" (sociedade em geral) e de variáveis motivacionais presentes na "cultura menor" (industrial, empresarial) (DELA COLETA, 1991).

De acordo com ROMERO-GARCIA (1985), o quadro predominante na sociedade venezuelana, e por extensão dos latino-americanos, é de uma adaptação mecânica ao subdesenvolvimento, apresentando características determinadas por um conjunto de crenças que definem a sociedade (conhecimento cultural compartilhado) e que envolvem concepções negativas do trabalho e crenças inibidoras da realização; baixos níveis de esperança (expectativa de fracasso) e otimismo, em que o homem é vítima das circunstâncias (baixa internalidade do Locus de Controle); a conduta é determinada por forças externas de outros poderosos ou do acaso; o individualismo é mais incentivado que a cooperação, prefere-se condutas que expressam vivacidade; preocupação maior com o presente do que com o futuro; níveis elevados de afiliação perturbadora, tanto no trabalho como na vida pessoal; pequena dedicação à fixação de metas realistas e desafiadoras; crença de que a realização pessoal, a qualidade do trabalho, a dedicação são secundários e dependem mais de forças externas do que da competência ou esforço de cada um.

Encontrou-se em ROMERO-GARCIA (1994), que o crescimento individual ajustado às necessidades de desenvolvimento econômico de um país demanda indivíduos que apresentem: níveis altos de realização positiva interior e exterior; níveis altos de poder positivo interior e exterior; níveis moderados de afiliação positiva interior e exterior; e níveis baixos de afiliação exterior negativa e de poder exterior negativo (explorador).

Considerando que valiosas contribuições científicas do grupo de pesquisadores venezuelanos e brasileiros têm revelado resultados importantes, bem

como proposto métodos para promover a eficiência e produtividade do homem no trabalho; que a metodologia empregada aponta semelhanças entre os países da América Latina no que se refere às crenças e valores culturais que interferem, entre outros fatores, com a motivação no trabalho, decidiu-se, pois, adotar tal referencial teórico nesta investigação.

3 MÉTODO

Esta dissertação descreve a pesquisa realizada junto aos enfermeiros do Departamento de Enfermagem de um hospital escola público, localizado em uma cidade do interior de Minas Gerais. A entidade hospitalar, de caráter governamental, está vinculada a uma Faculdade de Medicina, da rede pública de ensino superior. O hospital é uma extensão do Campus Universitário, destinado a prestar assistência multidisciplinar à saúde da população no nível terciário e também a realizar atendimentos de urgência.

O Departamento de Enfermagem possui em seu quadro funcional, o maior contingente de pessoal do hospital. Em julho de 2002, por ocasião da realização da pesquisa, o quadro era composto por 238 (duzentos e trinta e oito) funcionários, distribuídos entre as categorias: Enfermeiros (21,73%), Técnicos de Enfermagem (9,14%), Auxiliares de Enfermagem (58,51%) e Atendentes de Enfermagem (10,59%).

Nos últimos três anos verificou-se um aumento no "*turn-over*" nos quadros de funcionários dos diversos departamentos do hospital escola, sobretudo devido à falta de uma política salarial condizente com as funções ali desempenhadas. Observou-se o reflexo dessa situação durante a realização de cursos de aperfeiçoamento, que são regularmente oferecidos ao quadro de pessoal e organizados por esta aluna/pesquisadora. Também durante a coleta de dados foi possível observar as conseqüências dos salários defasados. Mas, não houve, porém, interferência direta no processo de obtenção dos dados. Os funcionários do hospital escola são regidos por Regime Jurídico Único - Lei Federal n. 8112 e são admitidos através de Concurso Público, com a realização de provas de conhecimentos específicos.

No que se refere aos aspectos éticos, obteve-se a aquiescência da Diretoria do Departamento de enfermagem, uma vez que o contato com os enfermeiros foi efetuado nos seus locais de trabalho.

3.1 Descrição da amostra

A população investigada foi constituída por todos os funcionários lotados no Departamento de Enfermagem do hospital escola público, presentes durante o período estabelecido para a coleta de dados (01 a 10 de julho de 2002) e que se dispuseram a participar da pesquisa.

A amostra foi então, formada por todos os enfermeiros pertencentes ao quadro funcional do Departamento de Enfermagem que aquiesceram à solicitação para participar do estudo e que estavam ativos no exercício de suas funções no período determinado para a coleta de dados. Foram excluídos os enfermeiros que estavam em afastamento e/ou férias, assim como aqueles que não preencheram e devolveram adequadamente o instrumento de coleta de dados. Mediante tais critérios de seleção, a amostra foi constituída por 184 (cento e oitenta e quatro) enfermeiros, cujas características encontram-se descritas nos capítulos de apresentação dos resultados e de discussão.

3.2 Instrumentos

Para a elaboração da pesquisa que deu origem a esta dissertação, foram utilizados 03 (três) instrumentos para a coleta e registro dos dados. Dois deles, são escalas do tipo Likert e denominam-se Inventário MOSE (Anexo C) e ACTRA (Anexo D). Utilizou-se, ainda, um questionário (Anexo B), para a obtenção de dados de caracterização pessoal e profissional.

A escala de Likert aborda um tipo de instrumento onde os sujeitos indicam em que grau concordam com a opinião expressa pelo enunciado, ou dela discordam. A atribuição dos escores mais elevados aos enunciados positivos revelam concordância, e da mesma forma ocorre, quando há discordância dos enunciados negativos, sendo necessário proceder à reversão no valor daquele escore. O escore total de uma pessoa é determinado pela soma dos escores de cada um dos enunciados, o que possibilita ótimas discriminações entre pessoas com pontos de vista diferentes (POLIT & HUNGLER, 1995).

Cabe esclarecer que os instrumentos foram precedidos de uma carta contendo breve explicação sobre o objetivo do estudo, a forma de preenchimento e a importância da sinceridade das respostas (Anexo A).

O instrumento 1, o **Inventário MOSE**, de autoria de ROMERO-GARCIA & SALON DE BUSTAMANTE (in ROMERO-GARCIA, 1985), foi utilizado para o alcance dos objetivos geral e específicos. Salienta-se que este instrumento foi traduzido e adaptado à língua portuguesa, sendo validado e posteriormente empregado por outros pesquisadores em investigações na área da indústria e educação (DELA COLETA, s/d). Trata-se de um inventário sobre motivação. Composto por doze sub-escalas distintas, com oito itens em cada uma, em formato Likert, apresentando as seguintes opções de resposta: *totalmente em desacordo* (1); *bastante em desacordo* (2); *ligeiramente em desacordo* (3); *ligeiramente de acordo* (4); *bastante de acordo* (5); *totalmente de acordo* (6) (Anexo C).

Estas sub-escalas têm por objetivo mensurar doze variáveis, assim definidas por ROMERO-GARCIA (1985):

1. **Realização - Metas:** refere-se ao estabelecimento de metas controláveis e superação pessoal (auto-realização).
2. **Instrumentação:** esta sub-escala está relacionada às estratégias de ações de realização, como o esforço, a persistência e a planificação.
3. **Internalidade:** visa medir as crenças dos sujeitos no controle pessoal sobre os eventos.
4. **Esperança ativa:** refere-se à crença pessoal de que os resultados ocorrerão, uma vez esforçando-se para obtê-los.
5. **Otimismo:** esta sub-escala procura medir a disposição que tem o indivíduo para esperar resultados positivos de uma maneira racional.
6. **Crenças Inibidoras da Realização:** diz respeito às crenças relativas a ditos populares acerca da vida e do trabalho, que de certo modo são negativas para o crescimento e desenvolvimento psicológico e inibem a realização.
7. **Outros Poderosos:** está relacionada às crenças de que outras pessoas detêm o poder, controlam a sua vida, e por isso lhes atribuem a ocorrência ou não dos eventos.
8. **Azar:** esta sub-escala busca mensurar as crenças no acaso ou azar, sorte e destino como forças determinantes da vida do sujeito.

9. **Poder Benigno:** o conjunto de itens desta sub-escala procura avaliar a motivação de poder (socializado) altruísta, entendido como facilitador do desempenho e crescimento do indivíduo, que representa assertividade e força.
10. **Poder Explorador:** procura medir também motivação de poder, mas desta vez, entendido como poder auto-centrado, que manipula, engana e usa as pessoas, violando princípios morais tradicionais.
11. **Afiliação Geral:** esta sub-escala refere-se à motivação de afiliação, entendida como a necessidade de se manter relações interpessoais agradáveis, de se sentir aceito, de amar e de respeitar o próximo.
12. **Afiliação no Trabalho:** esta dedica-se a avaliar a motivação de afiliação no ambiente de trabalho e se refere ao uso de estratégias afiliativas que perturbam a eficiência e a produtividade no trabalho.

Sobre o instrumento 2, denominado **ACTRA**, é uma escala tipo Likert composta por 14 itens, elaborada por ROMERO-GARCIA (1994), que busca medir **atitudes e crenças frente ao trabalho**, com seis níveis de respostas, variando de *"totalmente em desacordo"*(1) a *"totalmente de acordo"*(6). Quanto maiores os escores, mais negativa a atitude do sujeito frente ao trabalho. Esta escala permitiu alcançar, juntamente com o inventário MOSE, os objetivos 1, 2 e 3 (Anexo D).

O instrumento 3, constituiu-se de um questionário que viabilizou a **caracterização pessoal e profissional** dos sujeitos. Foi composto pelas seguintes variáveis: idade, sexo, estado civil, número de filhos, nível de instrução, instituição formadora, tempo de experiência profissional como enfermeiro, tempo de exercício da profissão no Hospital em estudo, outra atividade, além da profissão de enfermeiro, e qual a função atual e o salário líquido (Anexo B).

3.3 Procedimento

Para avaliação dos instrumentos que foram utilizados, optou-se pela realização de um estudo piloto.

Os enfermeiros, durante o horário de trabalho, receberam orientações da própria pesquisadora sobre os objetivos desta pesquisa, bem como sobre a importância de sua participação. Foram distribuídos 10 (dez) questionários com retorno de 06 (seis), o que permitiu elaborar algumas modificações acerca dos enunciados, sobretudo do instrumento "Questionário sobre o trabalho".

Recolhidos os instrumentos (inventário MOSE e ACTRA) os dados coletados foram, inicialmente, organizados e digitados em planilha eletrônica única. Posteriormente, foram analisados e processados através do programa estatístico SPSS (Statistical Package for Social Sciences). A análise quantitativa das duas partes foi realizada utilizando-se as seguintes ferramentas:

1. **a estatística descritiva** (frequências das respostas dos sujeitos para cada item de cada sub-escala do inventário MOSE e ACTRA, e medidas de tendência central como, médias e desvios padrão);
2. **o teste de correlação Bravais-Pearson** (r) entre cada item das sub-escalas e os seus escores totais; entre os escores totais das sub-escalas do inventário MOSE e o escore total da escala ACTRA, para se verificar a magnitude destas relações, ou seja, o poder de discriminação dos itens;
3. **o teste T** (T de Student) entre os grupos de posições extremas das sub-escalas do inventário MOSE e ACTRA, para se obter a confiabilidade dos instrumentos através do estudo da discriminação entre os itens.

Concluído o estudo piloto, o projeto de pesquisa foi submetido à apreciação da Comissão de Normas Éticas do referido hospital, obtendo-se parecer favorável para realizar a pesquisa. O projeto foi também apresentado à Divisão de Enfermagem da Instituição em estudo, obtendo-se permissão para a coleta de dados junto aos enfermeiros pertencentes ao seu quadro de pessoal.

A coleta de dados propriamente dita teve início em meados de julho de 2002 e encerrou em meados de agosto do mesmo ano. Fez-se uma cobertura ampla das jornadas de trabalho dos enfermeiros em todos os turnos, para assegurar a participação.

Os três questionários foram entregues em duas etapas distintas. Na primeira, contactou-se pessoalmente com o enfermeiro e após uma breve explicação sobre os objetivos do trabalho, da importância de sua colaboração para a realização do

mesmo e, obtida sua aquiescência para participar da pesquisa, entregou-se a primeira parte do instrumento, os dados de caracterização pessoal e profissional. Nesse momento, esclarecimentos eram feitos e agendava-se data e horário para o recolhimento, quando seria entregue a segunda parte composta por "**Inventário MOSE e ACTRA**", sendo novamente agendada uma data e horário para o recolhimento deste.

Observou-se que, assim procedendo, o retorno do instrumento corretamente preenchido superou as expectativas, haja vista que, na maioria das vezes, para este tipo de coleta de dados, o retorno é pequeno. Acredita-se que o contato entre a pesquisadora e os sujeitos tenha facilitado a participação, além do esforço empreendido, em retornar mais de uma vez para recolher o questionário.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 Características da amostra

Da população de enfermeiros (238) do hospital escola público em estudo, por ocasião da coleta de dados, a amostra foi aleatoriamente composta por 184 sujeitos que se enquadravam nos critérios de seleção, correspondendo a 77,31% do total. Obteve-se com a aplicação do Questionário para Caracterização Pessoal e Profissional (Anexo B), os dados indicados nos Quadros 1 e 2, referentes às 10 (dez) perguntas formuladas:

Quadro 1 – Caracterização pessoal da amostra

Perguntas	Indicações	Nº de Enfermeiros	Percentual
1 – Idade	21 e 30 anos	47	25,55%
	31 e 40 anos	89	48,35%
	Acima de 40 anos	47	25,55%
2 – Sexo	Masculino	14	7,61%
	Feminino	170	92,39%
3 – Estado civil / nº de filhos	Solteiros	101	59,89%
	Casados	76	41,30%
	Outros	07	3,80%
	Com filhos - entre 1 e 5	111	60,38%
	Sem filhos	76	39,62%
4 – Nível de Instrução	Graduação	129	70,65%
	Especialização	54	28,69%
	Mestrado	01	0,58%
	Doutorado	–	–
5 – Instituições de Graduação	Cinco instituições de ensino superior foram mencionadas		

Quadro 2 – Caracterização profissional da amostra

Perguntas	Indicações	Nº de Enfermeiros	Percentual
1 – Tempo de experiência profissional	+ de 5 anos	52	28,26%
	5 e 10 anos	44	23,91%
	10 e 15 anos	33	17,93%
	15 e 20 anos	45	24,46%
	+ de 20 anos	08	4,35%
2 – Tempo de serviço na Instituição	≤ a 5 anos	72	39,13%
	5,1 e 10 anos	40	21,74%
	10,1 a 15 anos	27	14,67%
	15,1 a 20 anos	40	21,74%
	≥ 20,1 anos	05	2,71%
3 – Função atual	Enfermeiro(a) assistenciais	115	62,5%
	Enfermeiro(a) encarregado(a)	21	11,39%
	Enfermeiro(a) chefe	32	17,39%
	Diretor(a) de serviço	01	0,58%
	Chefe de Seção	15	8,15%
4 – Atividades correlatas	Trabalha somente na instituição	162	88,04%
	Trabalha em outras instituições	22	11,96%
5 – Rendimentos salariais líquidos	R\$ 750,00 a 1.000,00	47	25,54%
	R\$ 1.000,00 a 1.250,00	16	8,69%
	R\$ 1.250,00 a 1.500,00	17	9,24%
	R\$ 1.500,00 a 2.000,00	96	52,17%
	Acima de R\$ 2.000,00	8	4,35%

4.2 Apresentação dos resultados referentes ao Inventário MOSE

Os dados obtidos referente às respostas dos sujeitos para cada sub-escala do inventário MOSE, serão apresentados aqui segundo as frequências das respostas em tabelas, possibilitando a análise acerca das tendências das respostas, considerando-se todos os sujeitos em um só grupo.

Conforme os resultados expostos nas Tabelas 1 e 2, pode-se observar alta frequência de respostas com valor de escore 6 (seis) atribuído a “*totalmente de acordo*”; seguido pelo escore de valor 5 (cinco), que significa “*bastante de acordo*”. Estes resultados preliminares demonstram tendência de alta motivação de realização, com médias iguais a 40,87 pontos de 39,07 pontos respectivamente para meta e instrumentação, se observar a média esperada para o escore total de 28 pontos e amplitude de 8 a 48 pontos.

TABELA 1: Distribuição de frequências de respostas dos sujeitos na sub-escala de medida da variável "REALIZAÇÃO-METAS" (N=184).

Item \ Escore	1	2	3	4	5	6
1	8	9	18	54	64	31
2	2	2	13	24	76	67
3	7	2	21	61	59	34
4	-	1	1	17	56	109
5	2	1	7	19	59	96
6	-	-	-	3	35	146
7	1	3	-	16	44	120
8	3	-	15	22	74	70
Total	23	18	75	216	467	673

X = 40,87

Linhas de 01 a 08: questões do Inventário MOSE referentes à variável “Realização-Metas”.

Colunas de 01 a 06: pontuação referente à escala de concordância ou discordância do Inventário MOSE.

X: média de pontos obtidos, para comparação com a média teórica esperada (28 pontos).

TABELA 2- Distribuição de frequências de respostas dos sujeitos na sub-escala de medida da variável "INSTRUMENTAÇÃO" (N=184)

Item \ Escore	1	2	3	4	5	6
9	7	10	21	25	47	74
10	12	16	34	26	37	59
11	7	9	26	32	50	60
12	2	10	23	18	62	69
13	9	8	19	26	36	86
14	1	1	1	4	26	151
15	2	4	7	11	53	107
16	6	7	32	13	42	84
Total	46	65	163	155	353	690

X = 39,07

Linhas de 09 a 16: questões do Inventário MOSE referentes à variável “Instrumentação”.

Colunas de 01 a 06: pontuação referente à escala de concordância ou discordância - MOSE.

X: média de pontos obtidos, para comparação com a média teórica esperada (28 pontos).

Para a sub-escala de medida da variável “*Internalidade*”, a Tabela 3 apresenta os resultados de frequência dos sujeitos apontando o escore de valor 5 (cinco) como o mais freqüente e que correspondente a “*bastante de acordo*”, com média de 35,95 pontos, demonstrando alta internalidade, expressando que os sujeitos pesquisados acreditam no seu controle pessoal sobre os eventos do cotidiano.

TABELA 3- Distribuição de freqüências de respostas dos sujeitos na sub-escala de medida da variável “INTERNALIDADE” (N=184).

Item \ Escore	1	2	3	4	5	6
17	9	9	24	32	73	37
18	28	29	26	38	38	25
19	3	4	9	33	92	43
20	16	10	23	54	51	30
21	23	20	23	44	57	17
22	3	3	5	28	86	59
23	2	-	3	7	72	100
24	4	3	15	33	74	55
Total	88	78	128	269	543	366

X = 35,95

Linhas de 17 a 24: questões do Inventário MOSE referentes à variável “Internalidade”.

Colunas de 01 a 06: pontuação referente à escala de concordância ou discordância - MOSE.

X: média de pontos obtidos, para comparação com a média teórica esperada (28 pontos).

Os resultados da Tabela 4 apresentam uma distribuição onde o escore com maior pontuação foi o escore de valor 5 (cinco), atribuído à opção “*bastante de acordo*”; registra-se uma distribuição um pouco mais equilibrada entre os escores de valores 3 (ligeiramente em desacordo); 4 (ligeiramente de acordo) e 6 (totalmente de acordo). A média dos escores totais para esta sub-escala foi de 33,39 pontos revelando alta esperança ativa para a amostra de sujeitos deste estudo.

TABELA 4- Distribuição de freqüências de respostas dos sujeitos na sub-escala de medida da variável "ESPERANÇA ATIVA" (N=184).

Item \ Escore	1	2	3	4	5	6
25	12	23	26	76	37	10
26	4	14	38	31	63	34
27	3	4	19	26	71	61
28	31	37	35	26	29	26
29	10	7	11	19	69	68
30	6	12	20	23	69	54
31	7	18	41	41	54	23
32	13	26	48	29	45	23
Total	86	141	238	271	437	299

X = 33,39

Linhas de 25 a 32: questões do Inventário MOSE referentes à variável "Esperança Ativa".

Colunas de 01 a 06: pontuação referente à escala de concordância ou discordância do Inventário MOSE.

X: média de pontos obtidos, para comparação com a média teórica esperada (28 pontos).

A sub-escala de medida variável "otimismo", tem a freqüência das respostas dos sujeitos apresentadas na Tabela 5, onde os escores que receberam maior pontuação foram os escores de valor 5 (cinco), seguido dos escores de valor 6 (seis) demonstrando alta tendência ao otimismo, com média de 37,16 pontos.

TABELA 5- Distribuição de freqüências de respostas dos sujeitos na sub-escala de medida da variável "OTIMISMO" (N=184).

Item \ Escore	1	2	3	4	5	6
33	25	45	43	32	31	8
34	1	3	16	20	71	73
35	5	3	15	29	75	57
36	3	1	11	33	69	67
37	4	16	37	39	68	20
38	1	15	23	31	75	39
39	3	4	6	27	77	67
40	2	1	5	10	45	121
Total	44	88	156	221	511	452

X = 37,16

Linhas de 33 a 40: questões do Inventário MOSE referentes à variável "Otimismo".

Colunas de 01 a 06: pontuação referente à escala de concordância ou discordância – MOSE.

X: média de pontos obtidos, para comparação com a média teórica esperada (28 pontos).

Para a variável “crenças inibidoras da realização” (C.I.R.), a frequência das respostas dos sujeitos apresentadas na Tabela 6, demonstram uma distribuição com alta pontuação para o escore de valor 1 (hum), atribuído ao nível de resposta “*totalmente em desacordo*”, seguido do escore de valor 2 (dois) atribuído à escala “*bastante em desacordo*”, com média dos escores totais de 14,42 pontos, o que indica baixos níveis de crenças inibidoras da realização.

TABELA 6- Distribuição de frequências de respostas dos sujeitos na sub-escala de medida da variável "CRENÇAS INIBIDORAS DA REALIZAÇÃO - C.I.R." (N=184).

Item \ Escore	1	2	3	4	5	6
41	81	56	24	15	6	2
42	133	27	12	7	3	2
43	105	51	15	9	3	1
44	105	57	15	2	3	2
45	89	50	18	24	2	1
46	75	41	26	24	8	10
47	92	52	25	6	6	3
48	125	43	7	5	4	-
Total	805	377	142	92	35	21

$X = 14,42$

Linhas de 41 a 48: questões do Inventário MOSE referentes à variável “Crenças Inibidoras da Realização”.

Colunas de 01 a 06: pontuação referente à escala de concordância ou discordância do Inventário MOSE.

X: média de pontos obtidos, para comparação com a média teórica esperada (28 pontos).

A sub-escala de medida da variável “outros poderosos” tem a distribuição de frequência das respostas dos sujeitos apresentadas na Tabela 7. Observa-se que o escore de maior frequência é o escore de valor 1 (hum) seguido do escore de valor 2 (dois), com média de 19,95 pontos, abaixo da média esperada demonstrando baixos níveis de crenças em outros poderosos.

TABELA 7- Distribuição de freqüências de respostas dos sujeitos na sub-escala de medida da variável "OUTROS PODEROSOS" (N=184).

Escore Item	1	2	3	4	5	6
49	53	43	13	56	13	6
50	79	42	21	30	9	3
51	46	43	20	51	21	3
52	39	46	19	48	24	8
53	61	49	27	36	7	4
54	58	49	24	43	9	1
55	77	69	31	5	2	-
56	47	57	35	34	8	3
Total	460	398	190	303	93	28

X = 19,95

Linhas de 49 a 56: questões do Inventário MOSE referentes à variável "Outros Poderosos".

Colunas de 01 a 06: pontuação referente à escala de concordância ou discordância do Inventário MOSE.

X: média de pontos obtidos, para comparação com a média teórica esperada (28 pontos).

Analizando-se as freqüências das respostas dos sujeitos na sub-escala de medida da variável "acaso" (Tabela 8), observa-se que o escore de valor 1 (hum) é o de maior valor atribuído ao nível de resposta "*totalmente em desacordo*", seguido do escore de valor 2 (dois) "*bastante em desacordo*", cuja média geral de pontos encontrada foi de 18,80, estando abaixo da média esperada, estes dados demonstram baixos níveis de crença no "acaso".

TABELA 8- Distribuição de freqüências de respostas dos sujeitos na sub-escala de medida da variável "ACASO" (N=184).

Escore Item	1	2	3	4	5	6
57	31	60	20	52	13	8
58	44	44	20	50	17	9
59	29	39	43	47	23	3
60	27	43	36	50	17	11
61	97	56	19	7	4	1
62	80	67	15	18	3	1
63	116	54	11	1	2	-
64	98	55	15	11	2	3
Total	522	418	179	236	81	36

X = 18, 80

Linhas de 57 a 64: questões do Inventário MOSE referentes à variável "Acaso".

Colunas de 01 a 06: pontuação referente à escala de concordância ou discordância do Inventário MOSE.

X: média de pontos obtidos, para comparação com a média teórica esperada (28 pontos).

Os resultados apresentados na Tabela 9, mostram haver uma distribuição mais ou menos equilibrada entre os valores dos escores, sendo mais freqüente para o escore de valor 1 (hum). Por outro lado, é menos freqüente para o escore de valor de 6 (seis), com média de 25,80 pontos, demonstrando níveis de poder benigno abaixo da média esperada.

TABELA 9- Distribuição de freqüências de respostas dos sujeitos na sub-escala de medida da variável "PODER BENIGNO" (N=184).

Item \ Escore	1	2	3	4	5	6
65	20	13	8	42	53	48
66	4	7	10	51	77	35
67	97	59	19	7	2	-
68	30	30	35	34	38	17
69	47	35	37	37	22	6
70	24	24	27	54	44	11
71	39	48	29	51	13	4
72	44	53	34	34	17	2
Total	305	269	199	310	266	123

X = 25,80

Linhas de 65 a 72: questões do Inventário MOSE referentes à variável "Poder Benigno".

Colunas de 01 a 06: pontuação referente à escala de concordância ou discordância do Inventário MOSE.

X: média de pontos obtidos, para comparação com a média teórica esperada (28 pontos).

A Tabela 10 apresenta a distribuição das freqüências das repostas dos sujeitos na sub-escala "poder explorador", onde o escore de valor 1 (um) é o mais freqüente, havendo uma distribuição mais equilibrada entre os outros escores.

A média geral de 22,53 pontos está abaixo da média esperada, demonstrando também os baixos níveis de poder explorador.

TABELA 10- Distribuição de freqüências de respostas dos sujeitos na sub-escala de medida da variável "PODER EXPLORADOR" (N=184).

Escore Item	1	2	3	4	5	6
73	139	28	9	5	2	1
74	74	63	19	23	4	1
75	99	46	25	13	21	-
76	16	26	25	61	45	11
77	161	20	1	2	-	-
78	28	39	21	40	36	20
79	10	15	16	40	68	35
80	5	6	3	43	87	40
Total	532	243	119	227	243	108

X = 22,53

Linhas de 73 a 80: questões do Inventário MOSE referentes à variável "Poder Explorador".

Colunas de 01 a 06: pontuação referente à escala de concordância ou discordância do Inventário MOSE.

X: média de pontos obtidos, para comparação com a média teórica esperada (28 pontos).

TABELA 11- Distribuição de freqüências de respostas dos sujeitos na sub-escala de medida da variável "AFILIAÇÃO GERAL" (N=184).

Escore Item	1	2	3	4	5	6
81	-	2	7	31	59	85
82	24	43	27	58	23	0
83	22	31	33	49	41	8
84	16	26	15	70	46	11
85	6	4	5	46	80	43
86	4	7	10	59	73	31
87	4	4	13	46	77	40
88	17	12	20	57	55	23
Total	93	129	130	416	454	250

X = 33,56

Linhas de 81 a 88: questões do Inventário MOSE referentes à variável "Afiliação Geral".

Colunas de 01 a 06: pontuação referente à escala de concordância ou discordância do Inventário MOSE.

X: média de pontos obtidos, para comparação com a média teórica esperada (28 pontos).

Nas duas últimas Tabelas 11 e 12 estão apresentadas as freqüências das respostas dos sujeitos nas sub-escalas "afiliação geral" e "afiliação no trabalho" respectivamente, com freqüência maior atribuída ao escore de valor 5 (cinco) nas duas sub-escalas, com médias dos escores totais de 33,56 pontos de 32,66 pontos.

Ficou demonstrado altos níveis de afiliação, tanto no trabalho como na sociedade em geral.

TABELA 12- Distribuição de freqüências de respostas dos sujeitos na sub-escala de medida da variável "AFILIAÇÃO NO TRABALHO" (N=184).

Escore Item	1	2	3	4	5	6
89	52	35	27	41	20	9
90	13	31	23	59	40	18
91	2	5	3	16	80	78
92	22	38	32	58	25	9
93	3	13	12	42	81	33
94	18	24	25	56	37	24
95	3	17	17	53	55	39
96	1	5	8	39	73	58
Total	114	168	147	364	411	268

$X = 32,66$

Linhas de 89 a 96: questões do Inventário MOSE referentes à variável "Afiliação no Trabalho".

Colunas de 01 a 06: pontuação referente à escala de concordância ou discordância do Inventário MOSE.

X: média de pontos obtidos, para comparação com a média teórica esperada (28 pontos).

4.3 Apresentação das respostas dos sujeitos frente à escala de medida de atitudes e crenças frente ao trabalho - ACTRA

Conforme os resultados apresentados na Tabela 13, observa-se alta freqüência de sujeitos que atribuíram o escore do valor 1 (hum) às suas repostas, o que corresponde ao conceito *"totalmente em desacordo"*, seguidos do escore 2 (dois) cujo conceito é *"moderadamente em desacordo"*. O conceito *"ligeiramente de acordo"* foi mais freqüente do que o conceito *"ligeiramente em desacordo"*.

TABELA 13: Distribuição de freqüências de respostas dos sujeitos na escala de medida de crenças e atitudes frente ao trabalho (ACTRA) (=184).

Item \ Escore	1	2	3	4	5	6
1	77	33	12	42	17	3
2	118	25	11	20	6	4
3	127	25	9	15	5	3
4	40	35	17	49	34	9
5	101	33	19	16	9	6
6	117	32	19	13	2	1
7	85	33	23	26	14	3
8	170	12	2	-	-	-
9	145	19	11	7	2	-
10	159	19	4	2	-	-
11	132	20	14	14	3	1
12	147	17	5	9	6	-
13	112	24	15	14	12	7
14	111	21	13	17	17	5
Total	1641	348	174	244	127	42

X = 25,66

Linhas de 01 a 14: questões do ACTRA referentes à escala de medida de atitudes e crenças frente ao trabalho.

Colunas de 01 a 06: pontuação referente à escala de concordância ou discordância do ACTRA.

X: média de pontos obtidos, para comparação com a média teórica esperada (49 pontos).

Salientamos que todos os enunciados dos itens dessa escala apresentam conteúdo com conotação negativa para com o trabalho. Desta forma, os resultados permitem deduzir que existe baixo nível de tendência dos enfermeiros às crenças e atitudes negativas frente ao trabalho.

Os resultados apresentados na Tabela 14 apontam escores médios obtidos para cada item abaixo da média esperada de 3,5 pontos e média total de 25,66 pontos, conseqüentemente abaixo da média teórica esperada de 49 pontos e amplitude de 14 a 84 pontos, considerando-se todos os sujeitos em um só grupo e a inexistência de parâmetros ao nível nacional.

Os coeficientes de correlação obtidos entre os escores de cada item e os escores totais da escala apontam alto poder de discriminação entre os itens, sendo significativos ao nível de $p < .01$. O índice alpha de Cronbach igual a 0,85 indica nível satisfatório de confiabilidade da escala.

Ao se analisar os resultados desta Tabela, aceita-se que os sujeitos desta amostra apresentam **baixa tendência** para crenças aprendidas na Cultura Maior e que são negativas para o crescimento psicológico.

TABELA 14: Escores médios, desvios padrão e correlação de Bravais-Pearson obtidos para cada item da escala ACTRA. (N=184).

Item	\bar{X}	S	correlação item x total
1	2,45	1,51	0,56**
2	1,82	1,32	0,69**
3	1,67	1,21	0,62**
4	3,16	1,57	0,69**
5	2,01	1,40	0,69**
6	1,66	1,04	0,61**
7	2,24	1,43	0,49**
8	1,08	0,31	0,46**
9	1,38	0,84	0,49**
10	1,18	0,50	0,56**
11	1,58	1,07	0,59**
12	1,42	0,99	0,42**
13	1,97	1,48	0,60**
13	2,04	1,52	0,64**
Total	25,66	-	-

** $p < .01$

α de Cronbach = 0,85

Outrossim, para certificar o poder de discriminação entre os itens, utiliza-se o teste t de Student que se trata de um procedimento analítico que examina o significado estatístico de uma diferença entre as médias de dois grupos. Assim, o t de Student foi aplicado entre o grupo de 25% dos sujeitos com escores totais mais altos e o grupo de 25% dos sujeitos com escores totais mais baixos, cujos resultados estão apresentados na Tabela 15.

TABELA 15: Valores de t de Student entre os grupos de posições extremas da escala de medida de atitudes e crenças frente ao trabalho - ACTRA (N = 46).

Item	\bar{X} SUP	SD	\bar{X} INF	SD	t
1	3,45	1,45	1,10	0,31	10,55**
2	2,97	1,65	1,04	0,20	8,08**
3	2,76	1,58	1,02	0,14	7,32**
4	4,63	1,06	1,45	0,78	13,99**
5	3,41	1,64	1,15	0,51	8,86**
6	2,78	1,22	1,02	0,14	9,55**
7	3,28	1,53	1,28	0,68	8,17**
8	1,32	0,56	1,00	0,00	3,95**
9	1,93	1,28	1,00	0,00	4,92**
10	1,58	0,83	1,00	0,00	4,78**
11	2,71	1,39	1,00	0,00	8,36**
12	2,06	1,38	1,00	0,00	5,20**
13	3,26	1,73	1,00	0,00	8,86**
14	3,34	1,63	1,02	0,14	9,66**

** $p < .01$

Observa-se a predominância de médias, no grupo I (escores superiores), com valores abaixo da média esperada com exceção do item 4 (*"aquelas pessoas que trabalham muito não desfrutam da vida"*) e altos valores para o t de Student indicando alto poder de discriminação entre os itens, sendo os valores significativos ao nível de $p < .01$.

Visando avaliar a magnitude das relações entre as sub-escalas do inventário MOSE e a escala ACTRA, realizou-se um estudo das correlações entre os escores totais obtidos para cada sub-escala e os escores totais obtidos para a escala ACTRA através do cálculo do coeficiente de Bravais-Pearson que estão apresentados na Tabela 16.

TABELA 16: Coeficiente de correlação Bravais-Pearson entre os escores totais das sub-escalas constantes do INVENTÁRIO MOSE e os escores totais da escala ACTRA (N=184).

<u>Inventário MOSE</u>	<u>ACTRA</u>
<u>sub-escalas</u>	
METAS	-0,16*
INSTRUMENTAÇÃO	-0,42**
INTERNALIDADE	0,07ns
ESPERANÇA ATIVA	-0,24**
OTIMISMO	-0,14*
C.I.R.	0,29**
OUTROS PODEROSOS	0,42**
ACASO	0,34**
PODER BENIGNO	0,28**
PODER EXPLORADOR	0,31**
AFILIAÇÃO GERAL	0,10ns
AFILIAÇÃO NO TRABALHO	0,22**

* $p < .05$

** $p < .01$

ns - não significativo

5 DISCUSSÃO

Considera-se que o número de enfermeiros que compõe a amostra é representativo para o tipo de análise proposta nesta pesquisa. Os instrumentos de pesquisas utilizados, propostos por ROMERO-GARCIA (1984,1985 e 1994), permitem a identificação da linguagem cotidiana (metáforas) relacionada com as crenças e valores que o indivíduo mantém sobre o trabalho e sobre a sua vida diária no trabalho.

Dos resultados obtidos com a aplicação do Questionário Pessoal e Profissional (Anexo B), pode-se observar que a maioria de mulheres (92,39%), confirma o caráter de profissão predominantemente feminina da enfermagem.

Apurou-se também que a maior parte dos enfermeiros é relativamente jovem (entre 21 e 40 anos), o que se permite afirmar que é uma força de trabalho em plena capacidade produtiva.

Em relação à formação acadêmica dos enfermeiros que participaram do estudo, obteve-se um perfil acadêmico que sugere a não exigência, por parte da instituição, de profissionais com qualificações além da mínima exigida, ou seja, grau de bacharel ou graduação em enfermagem. Por outro lado, acredita-se que o número de enfermeiros com grau de mestre poderia ser mais expressivo, o que pode ser explicado pelo êxodo freqüente do profissional da instituição, em busca de melhores salários, geralmente na área do ensino/docência.

No que se refere ao "tempo de experiência profissional", cumpre ressaltar que, entende-se por "experiência profissional", o tempo decorrido entre o primeiro exercício prático de trabalho com vínculo empregatício ou estágio até o último exercido na função específica da profissão. Observa-se que há certa homogeneidade na distribuição dos sujeitos nas faixas de tempo de experiência profissional. Considera-se saudável o que foi detectado, pressupondo que a experiência do mais "velho" aliada à força de vontade do mais "jovem" forme uma boa parceria, embora não seja objetivo desta pesquisa analisar as características das relações.

A análise da variável "tempo de exercício na instituição", permite ressaltar que a maior freqüência relativa de sujeitos, que contou com 72 profissionais (39,13%)

com tempo de exercício na instituição inferior a 5 anos, confirma a rotatividade de pessoal. Porém, por ser um hospital escola público, continua sendo uma instituição atrativa para os recém-formados, que buscam melhores qualificações e aperfeiçoamentos profissionais visando a competição no mercado de trabalho exigente, para a obtenção de melhores condições salariais.

A variável "função que exerce" determina a classificação correspondente à hierarquia referente à atribuição de cargos e funções existentes no Departamento de Enfermagem da instituição em estudo, criada pelos órgãos competentes do Governo Federal na época da implantação do organograma do referido hospital.

Entre as outras atividades exercidas, questionadas também no item no 9, do instrumento de coleta, citaram: supervisor remunerado de atividades práticas do curso de auxiliar de enfermagem; vendedor; bolsistas de programas científicos e pós-graduação; empresariado; instrumentador cirúrgico e professor do curso técnico de enfermagem.

A busca por uma outra atividade pode estar relacionada ao fator complementação salarial. Muitos enfermeiros desta instituição possuem também contrato com a Fundação do hospital escola, com carga complementar de jornada de trabalho, o que lhes proporciona rendimento financeiro adicional.

Muitos enfermeiros preferiram omitir informações sobre os rendimentos salariais e alguns se recusaram a declarar uma segunda renda.

Considerando-se que o salário mínimo vigente no país é de R\$200,00 reais no período da coleta dos dados, a maioria dos enfermeiros da instituição em estudo (52,17%) recebia de 6 a 7 salários mínimos. Desta forma, é possível constatar que o salário do enfermeiro assistencial, e por extensão o dos enfermeiros com cargos de chefia era baixo, tendo em vista, sobretudo, os aspectos das responsabilidades e condições às quais se expõem na rotina do trabalho.

Acredita-se também, que os resultados obtidos com a aplicação do Inventário MOSE e ACTRA permitiram conhecer qual o perfil motivacional dos enfermeiros sujeitos desta investigação, uma vez que demonstraram suas concepções sobre o trabalho através da expressão de seus pensamentos e atitudes na vida cotidiana.

De acordo com os dados obtidos pelas frequências das respostas dos enfermeiros nas sub-escalas do Inventário MOSE, é possível proceder a análise frente às médias apresentadas para cada uma delas. Isto permite dizer que os sujeitos da amostra estudada revelaram alta tendência de Motivação de Realização

com média de 39,97 (metas - $M = 40,87$); Realização ($M = 39,07$); Alta Internalidade ($M = 35,95$); Alta Esperança Ativa ($M = 33,39$); Alto Otimismo ($M = 37,16$); Baixos Níveis de Crenças Inibidoras da Realização ($M = 14,42$), em Outros poderosos ($M = 19,95$) e no Acaso ($M = 18,80$); níveis intermediários de Poder com média de 24,31 (Poder Benigno - $M = 25,80$ e Poder Explorador - $M = 22,53$) e altos níveis de Afiliação ($M = 33,11$), tanto na sociedade em geral ($M = 33,56$) como no trabalho ($M = 32,66$).

Correlações negativas ou insignificantes foram encontradas entre as variáveis "metas", "instrumentação", "internalidade", "esperança ativa" e "otimismo", com a escala ACTRA, indicando coerência nessa interrelação, visto que estas cinco variáveis compõem a classe de variáveis desejáveis no modelo teórico de motivação e crescimento pessoal proposto por Romero-Garcia. A correlação negativa neste caso é bem vista, uma vez que ACTRA contém itens sempre negativos frente ao trabalho.

Por outro lado, observa-se correlações predominantemente positivas e altas entre as variáveis "crenças inibidoras da realização", "outros poderosos", "acaso", "poder benigno", "poder explorador", "afiliação no trabalho", e a escala ACTRA, com exceção de "afiliação geral", que foi não significativa. Estas variáveis constituem a classe de variáveis indesejáveis no modelo teórico de motivação e crescimento pessoal proposto por Romero-Garcia e que afetam o perfil motivacional dos enfermeiros do hospital escola público. Neste caso, a positividade revela coerência entre as variáveis citadas e a escala ACTRA.

Para ROMERO-GARCIA (1994, p. 20) *“a produtividade de uma metáfora não se mede somente pela quantidade de expressões, mas também pela frequência de uso na cultura e pela riqueza das implicações da metáfora”*. A metáfora enriquece a compreensão quanto aos sistemas conceituais, visto que, na maioria das vezes, o homem não está consciente de seu sistema conceitual, pensando e agindo de maneira automática. Em grande parte é através da linguagem que se concebe, constrói-se e legitima-se a realidade social diária (CODA, 1996). Ainda de acordo com ROMERO-GARCIA (1994, p. 21) *“a metáfora é o entender e o vivenciar de uma realidade em termos de outra. Ou, transportar o sentido de uma expressão, pensamento, vivência ou ação a outra mais geral (superordinal), mediante uma comparação conceitual”*.

Isto quer dizer que, se um conceito está metaforicamente estruturado, a atividade que o sucede estará metaforicamente estruturada; conseqüentemente, a linguagem empregada para falar sobre o conceito e a atividade também estão metaforicamente estruturadas.

Considerando que o sistema conceitual do homem é fundamentalmente de natureza metafórica, tem-se que os conceitos que governam o pensamento não são somente um domínio do intelecto, visto que também guiam seu funcionamento. Desta forma, o sistema conceitual tem um papel central na definição da vida e se ele é metafórico, então as formas de pensamento, as expressões e as ações diárias também o são. Assim, não só se fala de forma metafórica como também se pensa, vivencia-se, tomam-se decisões e se relacionam uns com os outros em metáforas (ROMERO-GARCIA, 1994; FLEURY E FISCHER, 1996; MORGAN, 1995).

Conhecer a freqüência com que as expressões aparecem dentro das metáforas de um sistema conceitual torna-se importante para avaliar a coerência entre elas, o que não significa, entretanto, que uma metáfora com maior quantidade de expressões seja mais importante dentro do sistema conceitual do que outras com menos expressões.

O conjunto de expressões identificadas através dos dados obtidos com a aplicação dos Inventário MOSE e ACTRA, na população estudada e que dão significado a esta categoria de metáforas; referem-se à conceituação do trabalho e dos fatores de motivação para a atividade profissional. Dos resultados tabulados pode-se constatar através das tabelas 1 e 2, com médias respectivamente de 40,87 e de 39,07, que para a maior parte da amostra o trabalho é visto como um recurso à realização através do estabelecimento de metas controláveis e atingidas pelas estratégias, no uso de capacidade e destrezas pessoais, sendo sua expressão natural o desenvolvimento pessoal.

As 96 expressões do Inventário MOSE e as 14 do ACTRA apresentam idéias que indicam a valorização do trabalho para o enfermeiro levando-o a sentir-se realizado, porque gosta do que faz e fica feliz. Ou podem também revelar o trabalho como maldição. No caso em estudo pode-se constatar que o Inventário MOSE revelou que para a maioria dos enfermeiros (tabelas 1 e 2), o trabalho é um caminho de realização; mas, a utilização do instrumento ACTRA detectou que para muitos sujeitos (tabela 13, com $X = 25,66$ pontos) o trabalho é concebido como uma maldição

Neste último caso, o conjunto de expressões que lhe dão significado demonstram que, o trabalho é construído e vivenciado como uma maldição, dirigida aos trabalhadores como obrigação, porque são escravos e não são senhores de si mesmos; uma maldição imposta por entes desconhecidos, por outras pessoas e que tornam os homens infelizes, insatisfeitos e faz do trabalho um desprazer, difícil, estressante, sem recompensa, que leva à frustração.

Assim como em outras sociedades, na cultura brasileira o trabalho é visto como uma maneira de sobrevivência, e é vendido como uma mercadoria em troca de remuneração, para garantir o sustento do trabalhador e de sua família. Nas respostas obtidas através do MOSE e ACTRA percebe-se a existência de um outro significado além de sobrevivência, que é o significado de liberdade e independência estreitamente ligados ao significado de realização (tabela 3, com média de 35,95); dá à pessoa autonomia para, com o seu trabalho se sustentar da forma que achar melhor.

O trabalho também é visto como um valor social. As metáforas registradas sobre esta crença apresentam expressões formadas por entes abstratos como a sociedade, o país, configurando-se como uma linguagem menos personalizada. Entre os valores figuram o senso de responsabilidade, os vínculos de amizade (vinculação de caráter estritamente social).

O conjunto de expressões registradas e que dão significado ao trabalho como dedicação, amor e benfeitoria aparecem carregadas de sentimentos moralistas que denotam abnegação, resignação, religiosidade e que não são comumente observadas nas falas cotidianas das pessoas, mas são expressas através de definições formais como “sentir-se útil ao próximo e a si mesmo”; “fruto de um longo tempo de dedicação e amor”; “dom” e “sacerdócio”. O benefício é bilateral, tanto da pessoa para com o seu próximo, como para consigo mesma.

Outra metáfora encontrada nos dados obtidos através do Inventário MOSE e ACTRA é a de que o trabalho é para seres inferiores. Esta categoria é representada por expressões que sugerem que o trabalho tem sido construído com uma estrutura na qual somente alguns de seus integrantes (os seres inferiores em poder) merecem a maldição (trabalho) para poderem sobreviver. São “escravos”, e o trabalho é visto como uma entidade superior que domina o homem e faz dele seu escravo, que o desvaloriza e o faz receber tão pouco pelo muito que faz. Como ser inferior que é,

está preso ao trabalho, não é reconhecido, e também, como ser inferior, ele se submete às condições inóspitas para garantir sua sobrevivência.

Os resultados obtidos dentro desta categoria coincidem com a pesquisa realizada por PEDROSA (1999), sobre mulheres trabalhadoras enfermeiras, onde alguns tipos de trabalho têm uma representação de escravidão e castigo impostos aos seres mais inferiores da escala social. Resultados semelhantes também podem ser encontrados na pesquisa realizada por DELA COLETA (s/d), com trabalhadores em indústria da construção civil.

Esta mesma categoria percebe o trabalho como uma carga. As expressões metafóricas mostram que o trabalho é construído como uma entidade física pesada que o trabalhador tem que carregar nas costas, causando-lhe dano físico e desgastando sua vida. Dentro desta categoria o trabalho também é visto sob a perspectiva de algo que não muda, que se repete, tornando-se monótono. O trabalhador executa suas tarefas sem prazer, sem gostar, apenas para obtenção de lucros, que não satisfaz a pessoa e não a realiza. Ao contrário do trabalho realizador encontrado na maioria relativa do grupo pesquisado, que envolve o estabelecimento de metas controláveis e estratégias para alcançá-las, o trabalho não realizador pode estar motivado apenas pelos aspectos extrínsecos, como por exemplo, o salário para o seu sustento.

O trabalho também visto como um adversário, uma disputa. Para esta metáfora, bastante próxima da análise de DEJOURS (1994), o trabalho acontece num ambiente de guerra onde há luta, conflitos e competições; a ambição e a rivalidade estão sempre presentes. Como disputa, o trabalho assume o papel de uma entidade física que provoca atritos entre as pessoas.

Entre as metáforas mais assinaladas pelos enfermeiros pesquisados, destacam-se as que possuem sentido de trabalho como recurso para a realização, cujas expressões são aprendidas na Cultura Maior, assim como aquelas que indicam o valor social e que são conceitos formais de trabalho.

Considerando o grupo estudado, é possível observar que o conceito de trabalho figurando como sendo uma expressão de dedicação e amor, tem estreita relação com o sentido humanitário que vem permeando a profissão de enfermagem, desde o início de sua história. Esta é entendida por muitos como profissão de abnegados e resignados, que podem ser movidos apenas por esse sentido de sacerdócio, que envolve a profissão. Pode-se deduzir, entretanto, que nesta

categoria de metáforas está implícito o poder altruísta, considerado benéfico e positivo dentro do perfil de motivação de qualquer trabalhador.

Cumprе ressaltar, que não foram localizadas pela autora na literatura específica, outras investigações semelhantes em outros campos profissionais (cultura menor) e mesmo na sociedade brasileira, de um modo geral (cultura maior), o que impossibilitou a comparação dos resultados encontrados nesta investigação.

Outros estudos como os de ROMERO-GARCIA (1994), realizados na Venezuela revelaram não haver diferenças no sistema conceitual sobre o trabalho entre membros da Cultura Maior (a sociedade como um todo) e da Cultura Menor (organização empresarial). Em sua análise não existe essa diferença, constatando que em ambas as culturas o conceito formal de trabalho é manejado. As pessoas conhecem o conceito ocidental de trabalho como recurso valorável e como valor social ensinado pelas instituições, entretanto, suas experiências, pensamentos e ações estão mais relacionados ao conceito negativo de trabalho.

Assim como nos resultados encontrados por ROMERO-GARCIA (1994), nesta investigação encontrou-se também um conceito de trabalho que se maneja metaforicamente, que é o de escravidão. Este mostra estreita ligação com o fato de ser a cultura brasileira uma cultura de colonizados, que aprenderam o conceito de trabalho como valor moral, mas que na prática o modelo conceitual de trabalho é o de escravidão, em que os negros e mestiços, como seres inferiores, recebem o trabalho como uma maldição com a qual têm que lutar.

Os resultados obtidos pelas freqüências das respostas dos enfermeiros pesquisados nas sub-escalas do Inventário MOSE, se comparados ao modelo de crescimento e desenvolvimento pessoal proposto por ROMERO-GARCIA (1994) quanto às motivações na cultura menor, apontam para uma aproximação parcial. As médias encontradas nas variáveis “Realização – Metas (tabela 1), “Instrumentação” (tabela 2) e “Internalidade” (tabela 3) revelam uma concepção positiva do trabalho, que é entendido como instrumento para a realização pessoal e para a independência. Em seu modelo, para haver crescimento psicológico, o indivíduo deve apresentar alta motivação de realização, alta internalidade (controle interno pessoal), baixas crenças inibidoras da realização, baixa afiliação perturbadora (busca de aceitação pessoal pelo grupo, preocupação em compartilhar crenças, sentimentos e manter relações afetivas), baixo poder explorador (auto-centrado, que

manipula e engana as pessoas), além de manter altos níveis de otimismo e esperança ativa.

Para maior consistência dos resultados encontrados com o modelo proposto pelo autor citado, impõe-se baixar ainda mais os níveis de poder explorador e de afiliação que são perturbadores do crescimento e desenvolvimento psicológico.

As médias aferidas nas variáveis “Poder Explorador” (tabela 10) e “Afiliação Geral” (tabela 11) e “Afiliação no Trabalho” (tabela 12) são elevadas e portanto, indicativas de concepções negativas do trabalho. Concepções estas que interferem nos níveis de motivação e impedem o desenvolvimento do sujeito.

Existe um pressuposto de que as crenças sobre o trabalho são culturalmente aprendidas. Considerando que, para um país de colonizados, com presença marcante de um longo período de escravização de pessoas no trabalho, os brasileiros aprenderam que esse trabalho é uma “coisa” ruim, feito para os pobres, pois são “burros de carga”. Assim, o trabalho lhes foi imposto como castigo, uma maldição, sendo preferível ganhar sem ter que trabalhar.

Os resultados apresentados para a amostra em estudo apontam variabilidade razoável entre as variáveis constantes do Inventário MOSE, sendo que a “Motivação de Realização”, avaliada pelas sub-escalas “Metas” e “Instrumentação”, aparece como a mais importante e significativa dentro do perfil motivacional do enfermeiro. Com esta observação pode-se dizer que esses indivíduos, de acordo com as médias apresentadas, preocupam-se em estabelecer para si próprios metas cada vez mais difíceis, porém alcançáveis, ou seja, há uma grande necessidade de superar-se a si mesmos e aos outros.

Os resultados aferidos através das tabelas 1 e 2 revelam que os sujeitos interrogados percebem o trabalho como um fator positivo, capaz de melhorar as condições de vida, promover a aceitação e a ascensão social e trazer satisfação para o trabalhador.

A pessoa estabelece para si as metas, questiona sua acessibilidade, traça estratégias para alcançá-las e se auto-avalia, obtém os resultados e determina sua qualidade, buscando realizar as metas com eficácia, eficiência e excelência (ROMERO-GARCIA, 1985).

O alcance dessas metas se resume, portanto, em traçar estratégias de ação relacionadas ao esforço próprio, persistência e planificação.

As outras variáveis que tiveram comportamento significativo para o perfil motivacional do enfermeiro, e que sustentam a motivação de realização, foram: a “Internalidade”, entendida como crenças dos sujeitos de que são capazes de determinar a ocorrência dos eventos em suas vidas, ou seja, acreditam no controle interno pessoal (atribuição de causalidade) sobre os eventos ocorridos, sendo esses dependentes de sua vontade e ação; a “Esperança Ativa”, relacionada às crenças dos sujeitos de que os eventos futuros, desejados, ocorrerão dependendo de esforços próprios para a obtenção dos resultados; o “Otimismo”, entendido como a disposição que tem os indivíduos para esperar resultados positivos de maneira racional.

Os dados obtidos nos escores das tabelas 3, 4 e 5 permitem que se concorde com DELA COLETA (1991, p. 63) quando diz que, *“se alguém desenvolve uma aprendizagem ou expectativa de que um resultado depende de sua ação, e se tal resultado é conveniente e o beneficiará, tenderá a comportar-se de modo a produzir tal resultado”*.

Dando continuidade ao delineamento do perfil motivacional dos enfermeiros, sujeitos deste trabalho, encontra-se a “Motivação de Afiliação” com médias de níveis marcantes dentro desse perfil, representada pelas variáveis “Afiliação no Trabalho” e “Afiliação Geral”. Ambas conduzem ao uso de estratégias afiliativas no ambiente de trabalho e na sociedade em geral.

De acordo com ROMERO-GARCIA (1994), a motivação de realização e de afiliação são inseparáveis. Em sua dimensão interior, a afiliação está relacionada com a auto-estima, entendida como satisfação da pessoa com ela mesma, e em sua dimensão exterior pode tomar a forma de amor familiar, ou ainda, pode expressar-se como condutas de apoio afetivo a amigos, e também como capacidade de compartilhar experiências individuais e sociais ao nível afetivo e cognitivo.

A elevação da auto-estima será diferente para cada pessoa. De forma geral, as pessoas elevam sua auto-estima através de fontes motivacionais que a sociedade legitima. Nas sociedades desenvolvidas podem estar atreladas ao domínio da realização (desempenho acadêmico, no trabalho), e nas sociedades subdesenvolvidas nos domínios das relações interpessoais como o desejo de ser aceito pelo grupo, pelo uso da simpatia (ROMERO-GARCIA, 1984).

As relações interpessoais são o campo natural da motivação afiliativa em sua dimensão exterior. A afiliação conduz à busca da presença dos outros, a dar e

receber afeto, a compartilhar crenças, sentimentos e experiências. A motivação afiliativa portanto, volta-se intensamente para fora, para as outras pessoas.

No ambiente de trabalho, as estratégias afiliativas podem perturbar a eficiência e a produtividade do trabalho, quando, os indivíduos se preocupam mais em ser aceitos pelo grupo, em compartilhar crenças, sentimentos e experiências, em manter relações afetivas, do que desempenhar bem e conseguir bons resultados no trabalho.

É preciso, porém, considerar os aspectos positivos da manifestação da motivação afiliativa, quando esta se expressa em condutas de apoio afetivo ou pela capacidade de compartilhar experiências ao nível afetivo e cognitivo, pela ajuda desinteressada a amigos, conhecidos ou estranhos.

A “Motivação de Poder”, avaliada tanto como poder benigno quanto como poder explorador, aparece com médias de níveis de intermediário para baixo, portanto, exercendo influência de caráter intermediário no perfil motivacional da amostra estudada.

O poder benigno é considerado facilitador do desempenho e do crescimento do indivíduo, representado em sua dimensão interior pelo auto-controle, ou seja, pela capacidade de dominar emoções, pensamentos e condutas, e na fortaleza interior, necessária para enfrentar com êxito os caminhos do crescimento. Em sua dimensão exterior, esta fortaleza interior expressa-se pela assertividade, definida como capacidade de fazer respeitar as suas necessidades de tratamento humano respeitoso. É também chamado de poder altruísta, onde não existe a intenção manifesta de dirigir ou mandar, mas de exercer influência que, geralmente, é solicitada por outros. A média geral apresentada na tabela permite pensar que há necessidade de melhorar esses níveis pelos aspectos positivos deste para o crescimento psicológico ao nível individual (ROMERO-GARCIA, 1994).

Por outro lado, o poder explorador é aquele entendido como poder auto-centrado, que manipula, engana as pessoas, violando princípios morais. É o poder exercido de forma egoística. Para a amostra estudada, a média encontrada mostrou-se com níveis de influência considerados baixos no perfil motivacional, revelando um resultado positivo, ou seja, quanto menor a média, menor a atuação da variável sobre a personalidade do indivíduo. A variável “Poder Explorador” foi apresentada na tabela 10, que resultou em uma média geral de 22,53 pontos.

Para as outras variáveis constantes do instrumento utilizado, encontrou-se de maneira significativa, menor presença de “Crenças Inibidoras da Realização”, crenças em “Outros Poderosos” e no “Acaso”, exercendo pouca ou nenhuma influência no perfil motivacional do enfermeiro, o que é considerado altamente positivo.

No presente estudo constatou-se que, para os enfermeiros estudados, as motivações aparecem na seguinte ordem: Motivação de Realização, seguida pela Motivação de Afiliação e por último a Motivação de Poder, com a seguinte magnitude: **alta Motivação de Realização**, tanto para estabelecimento de metas alcançáveis, quanto para as estratégias de ação; altos níveis de **Motivação de Afiliação**, tanto no trabalho, quanto na sociedade em geral; menor presença de **Motivação de Poder**, tanto benigno quanto explorador.

Assim como DELA COLETA (1992) encontrou consistência dos resultados obtidos em seu estudo sobre motivação com trabalhadores e os resultados apresentados por PEDROSA (1999), também neste estudo pode-se verificar essa consistência. É relevante observar que os estudos citados envolveram profissionais de categorias diferentes, instituições e regiões diversas.

Em seu estudo, PEDROSA (1999) encontrou tendências de alta Motivação de Realização com médias 41,55 para a realização de Metas e 37,06 pra Instrumentação; alta Internalidade (M= 37,90); alta Esperança Ativa (M = 33,76) e Otimismo (M = 36,15); baixos níveis de Crenças Inibidoras da Realização (M = 17,75); em Outros Poderosos (M = 25,51) e no Acaso (M = 21,57); níveis intermediários de Poder Benigno (M = 28,72) e Poder Explorador (M = 24,13) e altos níveis de Afiliação, tanto no Trabalho (M = 39,32), como na sociedade em geral (M = 37,81).

Por sua vez, DELA COLETA (s/d) verificou em seus achados, considerando-se as três motivações básicas prevalência de Motivação para Realização, seguida pela de Afiliação e por último, de Poder. Nesse estudo, portanto, comparando o grupo de chefes superiores com o grupo de chefes imediatos, pode-se observar que, o grupo de chefes superiores apresentou maior variabilidade e desempenho entre todas as variáveis (à exceção de Poder Benigno), enquanto que o grupo de chefes imediatos apresentou maior semelhança entre os três motivos.

A sub-escala de medida da variável “Instrumentação” obtida nesta pesquisa junto aos enfermeiros do hospital escola público apresenta correlações positivas e

significativas com as sub-escalas “Metas”, “Esperança Ativa”, “Otimismo”; correlação não significativa com “Internalidade”, e correlações negativas com as outras sub-escalas, ou seja, “Crenças Inibidoras da Realização”, “Outros Poderosos”, “Acaso”, “Poder Benigno”, “Poder Explorador”, “Afiliação Geral” e “Afiliação no Trabalho”.

Observando as correlações entre a sub-escala de medida da variável “Internalidade”, detectou-se que há correlações positivas e significativas com as sub-escalas “Metas”, “Otimismo”, “Poder Benigno”, “Poder Explorador”, “Afiliação Geral” e “Afiliação no Trabalho”; correlação negativa com “Outros Poderosos” e correlações não significativas com as sub-escalas, “Instrumentação”, “Esperança Ativa”, “Crenças Inibidoras da Realização” e “Acaso”.

Numa avaliação globalizada, os resultados obtidos mostram-se consistentes com os resultados encontrados por DELA COLETA e por PEDROSA. Nesses estudos, os autores encontraram alta correlação positiva entre as variáveis desejáveis no modelo e entre as variáveis indesejáveis, bem como interrelações insignificantes ou negativas entre as duas classes de variáveis. Os autores concluíram que o estudo oferece sustentação empírica ao modelo de desenvolvimento pessoal proposto por ROMERO-GARCIA.

Pode-se constatar através da análise das médias obtidas em cada uma das variáveis tabuladas, que estão positivamente correlacionadas as medidas de Motivação de Realização (metas e instrumentação), de Internalidade, Esperança e Otimismo. Também se pode observar que as Crenças Inibidoras da Realização, as crenças em Outros Poderosos e no Acaso, a Motivação de Poder, tanto benigno quanto explorador, a Motivação de Afiliação, tanto no trabalho quanto na vida em geral, tendem a apresentar correlações negativas com as cinco variáveis anteriormente citadas e correlações positivas entre elas mesmas.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A motivação não é nem uma qualidade individual, nem uma característica do trabalho: não existem indivíduos que estejam sempre motivados nem cargos, igualmente, motivadores para todos. Em realidade a motivação é bem mais do que um estado estático. É um processo que é ao mesmo tempo função dos indivíduos e das situações, uma vez que resulta da relação que se estabelece entre cada indivíduo e o seu cargo específico. É por isso que a força, a direção e a existência em si da motivação estão estreitamente ligadas à maneira pessoal a partir da qual cada um percebe, compreende e avalia sua própria situação de trabalho, mas certamente não àquela percepção que têm, de fora, o tecnocrata, o administrador... ou o psicólogo.

Ao empreender esta investigação objetivou-se compreender o perfil motivacional para o trabalho do enfermeiro do hospital escola público, sujeito deste estudo.

Utilizou-se nesta pesquisa recurso metodológico composto por instrumentos que contemplam um conjunto de variáveis envolvidas no modelo proposto por Romero-Garcia, modelo este, voltado para povos latino-americanos. Os instrumentos abordam aspectos psicossociais e cognitivos dos sujeitos, considerando-os como variáveis sócio-culturais que pretendem explicar a origem da conduta humana no trabalho.

A utilização dos instrumentos "inventário MOSE" e "ACTRA" possibilitaram o alcance dos objetivos definidos para a pesquisa, já que os resultados obtidos com a tabulação dos dados, indicaram as características que compõem o perfil motivacional dos enfermeiros estudados. Assim, considerando-se as três motivações básicas, de realização, de afiliação e de poder, enfatizadas nesta investigação, os resultados obtidos levaram a concluir que os enfermeiros que compuseram a amostra apresentaram prevalência da Motivação de Realização, no que se refere ao estabelecimento de metas de desenvolvimento pessoal e estratégias de ação para alcançar essas metas; a estas seguiram-se a Motivação de Afiliação e por último a

de Poder, com a seguinte magnitude: alta Motivação de Realização, alta Motivação de Afiliação e níveis intermediários da Motivação de Poder.

Ressalta-se que as variáveis Internalidade, Esperança Ativa e Otimismo tiveram comportamento significativo para o perfil motivacional desse grupo de enfermeiros, dando sustentação à Motivação de Realização. Por outro lado, constatou-se que as variáveis Crenças Inibidoras da Realização, Outros Poderosos e Acaso, são características inexpressivas dentro do perfil motivacional estudado, o que é altamente positivo.

Ainda, ao se estudar as correlações entre as respostas dos enfermeiros quanto às atitudes e crenças frente ao trabalho e as variáveis do modelo de motivação, para verificar se havia associação linear entre elas, constatou-se correlações positivas e altas entre a escala ACTRA e as variáveis Crenças Inibidoras da Realização, Outros Poderosos, Acaso, Poder Benigno, Poder Explorador e Afiliação no Trabalho (com exceção de Afiliação Geral que se mostrou não significativa) que, de um modo geral, constituem a classe de variáveis indesejáveis no modelo teórico de motivação e crescimento pessoal proposto por Romero-Garcia.

As variáveis descritas, de acordo com as frequências encontradas, revelam-se aparentemente conflitantes dentro do sistema conceitual de trabalho, para o grupo de enfermeiros pesquisados. Ao mesmo tempo em que o trabalho é encarado como um “recurso para a realização”, é também visto como uma “maldição imposta” que se torna um castigo imposto aos seres inferiores, que têm que suportar uma carga pesada durante toda a vida.

Torna-se necessário ressaltar que o Brasil de hoje é diferente do Brasil do passado, com oportunidades de acesso à cultura e educação maiores, ainda que não suficientes, mas que permitem uma mudança gradativa das mentalidades das populações, em especial as urbanas. Grande parcela da população economicamente ativa teve alguma ascensão social, se comparada a de seus antepassados. Observa-se que o crescimento econômico, industrial, social e cultural do século XX estão conduzindo as pessoas a se preocuparem mais com o próprio crescimento e realização.

O conceito de trabalho mais freqüente foi o conceito de trabalho como instrumento, caminho para a realização, cujas expressões são aquelas aprendidas

na Cultura Maior (sociedade como um todo), assim como aquelas que indicam o valor social e que são conceitos formais de trabalho.

Considerando o grupo estudado, é possível observar que o conceito de trabalho identificado com uma atitude de dedicação e amor, tem estreita relação com o sentido humanitário que vem permeando a profissão de enfermagem, desde o início de sua história. Esta é entendida por muitos como profissão de abnegados e resignados, que podem ser movidos apenas por esse sentido de sacerdócio ou dom que envolve a profissão. Pode-se deduzir, entretanto, que nesta concepção está implícito o poder altruísta, considerado benéfico e positivo dentro do perfil motivacional de qualquer trabalhador.

PITTA (1999) em estudo sobre o tipo de trabalho desenvolvido por técnicas e auxiliares de enfermagem em uma instituição de reabilitação, concluiu que o trabalho de enfermagem é cansativo, insalubre, complexo e desvalorizado pessoal e economicamente, e afirmou que as grades curriculares não contemplam a abordagem de como prestar cuidados a pacientes que não se enquadram no modelo de homem-padrão.

PITTA (1999) afirmou também que as exigências psicológicas inerentes às relações entre o paciente (e seus familiares) e os profissionais de enfermagem vão além do simples cuidado físico e dos procedimentos terapêuticos, observando que o hospital configura-se como um espaço mítico que deve conter e administrar os problemas emocionais provocados pelo doente e sua doença, bem como toda a rede de relações sociais que a eles se vinculam.

Na visão de PITTA (1999), os trabalhadores da enfermagem são os mediadores dos sentimentos projetados pelos pacientes e seus familiares no espaço hospitalar, e acabam por desenvolver mecanismos de defesa, estruturados socialmente, para a sua adaptação às pressões sociais, profissionais, psicológicas e emocionais que são próprias da natureza das suas funções. Esses mecanismos são classificados como a fragmentação da relação técnico-paciente; a despersonalização e negação da importância do indivíduo; o distanciamento e a negação de sentimentos; a tentativa de eliminar decisões pelo ritual de desempenho de tarefas e a redução do peso da responsabilidade.

A fragmentação da relação enfermeiro-paciente, segundo a autora, busca reduzir os tempos de contato entre o técnico e o doente, partindo do entendimento de que quanto mais íntimo for o relacionamento entre eles, mais o enfermeiro estará

propício a experimentar angústia com o quadro de sofrimento daquele que está sob os seus cuidados. Na despersonalização e negação da importância do indivíduo, que está presente na cultura que trata todos os pacientes como iguais, procura-se que ele, o paciente, não seja alguém com registro afetivo diferenciado. O terceiro e conseqüente momento a esses dois primeiros é o distanciamento e a negação de sentimentos, no qual os sentimentos do enfermeiro têm de ser controlados, o envolvimento refreado e as identificações perturbadoras evitadas. Cria-se, assim, uma couraça no enfermeiro para a resistência aos sentimentos, em um processo onde a redução das diferenças individuais possui um papel importante.

Ainda conforme PITTA (1999), no quarto momento desses mecanismos de defesa utiliza-se o ritual do desempenho de tarefas predeterminadas na tentativa de se eliminar a tomada de decisões pessoais. Antecipando-se escutas e respostas, se evita que a cada momento o enfermeiro tenha de se dedicar de corpo e alma a demandas brutas não previstas nos sistemas de classificação e respostas. Assim, o ritual de tarefas cumpre a função de reduzir a ansiedade do profissional e minimizar o seu discernimento individual no planejamento do seu trabalho. Todos esses fatores são determinantes também do nível de motivação do sujeito no desempenho de suas atividades profissionais. A relação do enfermeiro com seu objeto de trabalho – o paciente, tem características psicológicas bastante peculiares e que podem exercer forte influência em suas expectativas e motivações para a vida profissional.

Por fim, pode-se observar que todas as possibilidades são mobilizadas na tentativa de se reduzir o peso da responsabilidade individual do profissional de enfermagem sobre o paciente, para a fuga da angústia que pode advir dessa responsabilidade. Para isso, a responsabilidade sobre o paciente é diluída tanto na fragmentação das tarefas, como nos procedimentos de rotina e na configuração da linha hierárquica da instituição hospitalar e da equipe médica e de enfermagem.

PITTA (1999) também relatou pesquisas que evidenciam as dificuldades e os desgastes inerentes ao trabalho dos profissionais de enfermagem, destacando que elementos como as jornadas prolongadas de trabalho, os ritmos acelerados de produção, a exiçuidade ou inexistência de pausas para descanso ao longo das jornadas e a fragmentação de tarefas atuam na gênese do sofrimento psíquico nos trabalhadores.

Assinala-se, ainda, que a enfermagem oferece oportunidade para o desenvolvimento de habilidades naturais de estimulação, mas, para muitos, o

trabalho é estressante. A incapacidade de aliviar o sofrimento do paciente, por exemplo, pode levar aos sentimentos de impotência e frustração, à autocensura e ao estresse. Para se amenizar tal situação é preciso um treinamento e encorajamento para que o profissional adquira habilidades para lidar de maneira sensível com situações de sofrimento e adquira uma consciência elevada da importância da educação continuada.

É relevante destacar que no hospital escola público pesquisado, o trabalho administrativo baseia-se no modelo funcional burocrático, com prioridade de atenção nas tarefas a serem realizadas, hierarquia centralizada e cumprimento de normas e rotinas.

O hospital escola, enquanto empresa, enquadra-se como "cultura menor" referindo-se à cultura desenvolvida nas empresas, em que são exigidos desempenhos cada vez melhores e especialidade nas tarefas. Como organização empresarial, o hospital espera um padrão de qualidade nos serviços, que somente pode ser alcançado por empregados motivados.

Pode-se constatar através desta pesquisa que a maioria dos enfermeiros estudados caminha para a superação do atual estágio de desenvolvimento profissional, demonstrando altos níveis de motivação de realização e menores com relação à motivação de afiliação e poder. Os enfermeiros revelaram um sistema conceitual, ainda que com presença marcante do conceito de trabalho como maldição, voltado para a valorização do trabalho como um recurso para a realização.

Ressalta-se também que, a utilização de tais instrumentos para a coleta de dados desta pesquisa, revelaram qualidades psicométricas positivas, uma vez que possibilitam a identificação do perfil motivacional do entrevistado, o que permite recomendá-los, mediante adaptações, para outras pesquisas. O inventário MOSE com suas doze sub-escalas, poderá ser utilizado tanto na íntegra, quanto parcialmente para mediar as motivações de realização, de poder e afiliação; a escala ACTRA possibilitará medir crenças e atitudes de pessoas frente ao trabalho.

Dada a relevância do tema estudado e das conclusões obtidas, considera-se necessário a realização de outros estudos envolvendo enfermeiros de outras instituições, para que se possa vir a conhecer o perfil motivacional do enfermeiro brasileiro, bem como propor estratégias administrativas, tanto ao nível das instituições como ao nível educacional, com os estudantes de enfermagem.

7 REFERÊNCIAS

BERGAMINI, C. & CODA, R. **Psicodinâmica do comportamento organizacional: motivação e liderança**. São Paulo: Pioneira, 1990.

BOOG, G. G. (Coord.). **Manual de treinamento e desenvolvimento**. São Paulo: Makron Books, 1994.

BUONO, A. F.; BOWDITCH, J. L. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: 1992.

CODA, R. Insatisfação no trabalho. **Revista Momento**. ANABB, ano 2, n. 7, jan/fev, 1996.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. **Comportamento humano no trabalho**. Uma abordagem psicológica. São Paulo: Pioneira, 1992.

DEJOURS, C. **Psicodinâmica do trabalho**. São Paulo: Atlas, 1994.

DELA COLETA, J. A. **Accidentes de trabajo**. Medellin: Cincel, 1991.

_____. **Estudo de variáveis organizacionais e psicológicas relacionadas a acidentes de trabalho em uma indústria de construção civil**, Rio de Janeiro: FGV/ISOP/CPGTA, s/d.

_____. **Atribuição de causalidade: teoria e pesquisa**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1992.

DUTRA, J. S. A utopia da mudança nas relações de poder na gestão de recursos humanos. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER (Coord.). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **A aprendizagem e inovação organizacional**. São Paulo: Atlas, 1995.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.

FREUD, S. **Mal estar na civilização**. São Paulo: PUF, 1971.

GOMES, J. S.; SALAS, J. M. **Controle de gestão**: uma abordagem contextual e organizacional. São Paulo: Atlas, 1997.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1995.

PEDROSA, L. A. K. A saúde das mulheres-trabalhadoras-enfermeiras: o real e o vivido. Ribeirão Preto: **Tese de Doutorado**, 1999.

PITTA, A. M.F. **Hospital**: dor e morte como ofício. São Paulo: Hucitec, 1999.

QUINTELLA, H. M. **Manual de psicologia organizacional da consultoria vencedora**. Análise transacional para reengenharia. São Paulo: Makron Books, 1994.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROMERO-GARCIA, O. **Locus de control, inteligencia, status socioeconomico y rendimiento académico**. Mérida/Venezuela: Universidade de Los Andes, 1984.

_____. Espíritu empresarial: una visión psicossocial. **Analítica.com**. Venezuela Analítica Editores. 2000
(www.analitica.com/va/economia/organizacion/9473447.asp).

_____. **Crecimiento psicológico y motivaciones sociales**. Mérida: Rogya, C.A., 1994.

_____. **Motivando para el trabajo**. Mérida: Cuadernos Lagoven, 1985.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2002.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 1999.

VERGARA, S. C.; BRANCO, P. D. Competências gerenciais requeridas em ambiente de mudança. **Anais**. 19^o Enanpad, v. 1, n. 9, set. 1995.

ANEXO A

Uberaba, 01 de julho de 2002

Prezado(a) colega,

Estamos desenvolvendo uma pesquisa cujo objetivo é compreender as opiniões das pessoas acerca do **trabalho**. Para tanto solicitamos a sua colaboração, no sentido de responder as questões em anexo.

Esclarecemos que se trata de uma pesquisa acadêmica para dissertação de mestrado, sem vínculo ou compromisso com qualquer instituição, órgão ou entidade de classe. Assim sendo, as informações contidas neste instrumento serão tratadas em seu conjunto, nunca isoladamente, e são **anônimas e confidenciais**, razão pela qual pede-se a maior sinceridade possível nas suas respostas.

O questionário não deve ser identificado nem assinado, simplesmente responda à todas as questões solicitadas e entregue ao responsável pelo recolhimento do mesmo.

Agradecemos a sua colaboração

Herilda Pinto Coelho
Pesquisadora

ANEXO B

QUESTIONÁRIO

Caracterização pessoal e profissional

- 1 - Idade: _____
- 2 - Sexo: ☐ Masculino
☐ Feminino
- 3 - Estado civil: _____ Número de filhos, se tiver: _____
- 4 - Nível de instrução: ☐ Graduação ☐ Mestrado
☐ Especialização ☐ Doutorado
- 5 - Instituição onde se graduou: _____
- 6 - Tempo de experiência profissional como enfermeiro: _____ anos.
- 7 - Tempo exercido como enfermeiro na Instituição onde trabalha: _____ anos.
- 8 - Função atual: ☐ Enfermeiro(a)
☐ Enfermeiro(a) Encarregado(a)
☐ Enfermeiro(a) Chefe
☐ Diretor(a) de Serviço
- 9 - Trabalhar como enfermeiro nesta Instituição é sua única atividade profissional?
☐ Sim ☐ Não
- Se não, especifique: Atividade: _____
Local de trabalho: _____
- 10 - Total de rendimentos líquidos do trabalho: (como enfermeiro)
☐ R\$ 750,00 a 1000,00
☐ R\$ 1000,00 a 15000,00
☐ R\$15000,00 a 2000,00
☐ acima de R\$ 2000,00

Muito obrigado pela sua colaboração.

ANEXO C

INVENTÁRIO MOSE

INSTRUÇÕES:

- A) Este questionário apresenta um conjunto de crenças sobre diversas situações que ocorrem em nossas vidas. Leia cuidadosamente cada frase e responda com naturalidade. Não existem respostas certas ou erradas. O que interessa é sua opinião sincera sobre cada item. Responda com espontaneidade, sem se preocupar com suas respostas anteriores.
- B) Certifique-se de ter respondido a todos os itens ou questões, pois um inventário incompleto não tem utilidade.
- C) Você atribuirá a cada item uma pontuação de acordo com a seguinte escala:

1 = Totalmente em desacordo	4 = Ligeiramente de acordo
2 = Bastante em desacordo	5 = Bastante de acordo
3 = Ligeiramente em desacordo	6 = Totalmente de acordo

- D) Para responder, registre a sua pontuação na coluna à esquerda de cada questão.

	01 – Procuro sempre alcançar metas que me exigem trabalhar cada vez mais.
	02 – Eu acho muito excitante trabalhar em algo difícil, mas alcançável.
	03 – Costumo fixar para mim metas difíceis, mas controláveis.
	04 – Quando resolvo fazer alguma coisa, estou disposto a vencer todos os obstáculos.
	05 – Mesmo que não goste de uma tarefa, se eu a começo, eu não sossego enquanto não concluo.
	06 – Quando acontece um fracasso, o mais importante é identificar as falhas e providenciar as correções.

	07 – Em um grupo, os melhores resultados são conseguidos quando cada um exige de si mesmo o máximo de rendimento.
	08 – Eu creio que quase todas as tarefas podem se tornar interessantes, se a pessoa souber interpretá-las adequadamente.
	09 – Às vezes, quanto mais me preparo para fazer as coisas, pior elas saem.
	10 – Quando encontro dificuldades para resolver um problema, eu gostaria de não ter que enfrentá-lo
	11 – O importante é começar, depois a gente vê como terminar o trabalho
	12 – Eu tenho dificuldades em seguir um plano de ação para alcançar as metas que me proponho.
	13 – Não adianta trabalhar demais porque ninguém reconhece o esforço que a gente faz.
	14 – Planejar o trabalho é perda de tempo: o importante é começar logo.
	15 – Não vale a pena definir datas para cumprir o que foi planejado porque sempre vão surgir imprevistos
	16 – Costumo deixar para a última hora as coisas que tenho que fazer.
	17 – Para que eu chegue a ser um líder, isso depende principalmente de minhas habilidades.
	18 – O fato de ter ou não um acidente no trânsito, quando eu dirijo, depende principalmente de mim mesmo.
	19 – Quando planejo alguma coisa, estou quase certo de que conseguirei realizá-la.
	20 – O número de amigos que eu tenho é determinado pela minha própria simpatia.
	21 – Na maioria dos casos eu posso decidir o que vai acontecer em minha vida.
	22 – Normalmente eu sou capaz de defender meus interesses pessoais.
	23 – Quando consigo o que eu quero é porque trabalhei muito para isso.
	24 – Minha vida é determinada por minhas próprias ações.
	25 – Acho que posso antecipar os resultados do que eu vou fazer.
	26 – Quando planejo uma tarefa não sei se conseguirei realizá-la bem.
	27 – Crê que se vou me sair mal num determinado trabalho, isso vai acontecer sem que eu possa evitá-lo.
	28 – O número de horas que trabalho hoje não será decisivo para o que serei amanhã.
	29 – Minhas ações de hoje não vão decidir o que serei amanhã.
	30 – Quando uma pessoa deseja alcançar um objetivo importante, os recursos de que dispõe são pouco relevantes.
	31 – Ninguém sabe quando vai se sair mal num determinado trabalho.
	32 – Mesmo que eu tenha revisado todo o material e cumprido todos os detalhes eu não posso ter certeza de que me sairei bem numa determinada tarefa.
	33 – Nos momentos de incerteza, geralmente eu sei que vai me acontecer o melhor.
	34 – Se existe uma possibilidade de me acontecer algo ruim, com certeza me acontecerá.
	35 – Eu sempre vejo o lado bom das coisas.
	36 – Eu sempre sou otimista a respeito de meu futuro.

	37 – Raramente espero que as coisas acontecerão da minha maneira.
	38 – As coisas nunca acontecem como eu queria que acontecessem.
	39 – Acredito que toda a experiência negativa tem seu lado positivo.
	40 – Eu raramente espero que me aconteçam coisas boas.
	41 – a gente precisa se contentar com pouca coisa, pois quem tudo quer tudo perde.
	42 – A pobreza na terra á garantia de felicidade eterna no céu.
	43 – Se uma pessoa sempre viveu humildemente, querer ficar rico só vai lhe trazer problemas.
	44 – Sobressair-se aos outros é uma coisa basicamente má.
	45 – Eu estou conformado com minha situação atual porque vivo comodamente.
	46 – Eu prefiro a tranquilidade da pobreza à angústia da riqueza.
	47 – Não é correto a pessoa sentir orgulho pelo que conseguiu, porque estará parecendo pedante.
	48 – Eu sei que trabalhando não ficarei rico, por isso que não me esforço muito.
	49 – Sinto que o que acontece em minha vida é determinado muito pelas pessoas que detém o poder (pais, chefes, políticos, etc).
	50 – Mesmo que eu seja capacitado sei que não conseguirei um bom emprego se não houver uma pessoa influente que me ajude.
	51 – Creio que os ricos e os políticos controlam minha vida de muitas maneiras diferentes.
	52 – Pessoas como eu têm pouca oportunidade de defender seus interesses pessoais, quando esses interesses entram em conflito com os grupo poderosos (ricos, políticos, etc).
	53 – Neste país, para alguém conseguir o que quer tem necessariamente de bajular alguém.
	54 – Eu sinto que as pessoas que tem algum poder sobre mim (pais, familiares, chefes) procuram decidir o que vai acontecer em minha vida
	55 – Se eu tiver um acidente de trânsito, quando estiver dirigindo, a culpa é toda do outro motorista.
	56 – Quando quero que meus planos saiam bem, eu os elaboro de forma que agradem às pessoas que tem influência sobre mim (pais, chefes, políticos)
	57 – Minha vida tem sido muito influenciada por fatos inesperados.
	58 – Com certeza algumas vezes não consigo evitar a má sorte em meus assuntos pessoais.
	59 – Como eu sou um sujeito de sorte as coisas sempre me saem bem.
	60 – Descobri que, se alguma coisa tem que acontecer, ela acontecerá independentemente do que eu faça.
	61 – Se eu tiver um acidente de trânsito ele será devido à minha falta de sorte.
	62 – Nem sempre vale a pena planejar com muita antecedência, porque muitas coisas que acontecem são devidas à boa ou má sorte.
	63 – O fato de eu chegar a ser um líder é apenas uma questão de sorte.
	64 – Ter poucos ou muitos amigos depende do destino de cada pessoa.
	65 – Ajudar aos outros faz-me sentir importante.
	66 – Fico satisfeito quando me pedem conselhos.

	67 – Fico muito satisfeito quando tenho oportunidade de mandar nos outros.
	68 – Fico muito contente quando tenho a responsabilidade de distribuir tarefas para os outros.
	69 – Penso que é melhor mandar do que ser mandado.
	70 – Saber que sou responsável por meu grupo me faz ter sensações de plenitude e realizações pessoais.
	71 – Eu sei que tenho condições especiais para mandar nos outros.
	72 – Eu penso que algum dia serei uma pessoa de muita influência.
	73 – Se a pessoa é um líder ela está autorizada a usar as contribuições dos demais em benefício próprio.
	74 – Para progredir no trabalho, o importante é conseguir a ajuda das pessoas poderosas.
	75 – A gente tem que ser duro com as pessoas para que elas entendam bem as coisas.
	76 – Para levar adiante o trabalho, a gente tem que ser exigente com as pessoas.
	77 – Para conseguir coisas importantes é preciso, às vezes, enganar as pessoas.
	78 – Em qualquer empresa existem determinações que precisam ser obedecidas sem questionamentos.
	79 – Em toda empresa as pessoas precisam ser fiéis às seus chefes.
	80 – Sinto-me mais seguro quando conto com a aprovação de meus superiores.
	81 – Sempre que posso procuro ocasiões para reunir-me com amigos.
	82 – Há ocasiões em que a preocupação com meus amigos dificulta a concentração no que estou fazendo
	83 – Evito envolver-me em discussões que podem desagradar a meus amigos.
	84 – A qualidade que mais me impressiona numa pessoa é a amabilidade.
	85 – Fico sentido quando um amigo se mostra indiferente comigo.
	86 – Fico preocupado quando não me dou bem com as outras pessoas.
	87 – Eu programo atividades nas quais possa me reunir com pessoas amigas.
	88 – Sou capaz de fazer qualquer sacrifício para conservar uma amizade.
	89 – O trabalho é uma família: temos que ajudar e proteger os colegas quando eles cometem pequenos erros.
	90 – No trabalho, o sucesso depende da amizade entre os companheiros de equipe.
	91 – O mais importante no trabalho é que haja um clima de colaboração.
	92 – Para progredir no trabalho o importante é ser querido por todos.
	93 – Os resultados do trabalho me satisfazem, quando todo mundo está contente com eles.
	94 – Quando um grupo de trabalho fracassa, o mais importante é que as pessoas se consolem mutuamente; depois se procurará como melhorar.
	95 – Os resultados do trabalho são importantes, porém é mais importante ainda que reine a harmonia entre todos os componentes do grupo.
	96 – Para alcanças bons resultados no trabalho o mais importante é que as pessoas se sintam seguras e a vontade

ANEXO D

“ACTRA”

INSTRUÇÕES:

A) **Familiarizar-se**, por favor, com a seguinte escala de 6 ponto. Isto é, assegure-se, de saber o significado de cada número:

1 = Totalmente em desacordo	4 = Ligeiramente de acordo
2 = Moderadamente em desacordo	5 = Moderadamente de acordo
3 = Ligeiramente em desacordo	6 = Totalmente de acordo

B) **Para responder**, escreva o número que melhor expresse sua opinião (1, 2, 3, 4, 5 ou 6) no quadrado em branco que aparece ao lado esquerdo do item que está respondendo.

	01 – Pessoas que trabalham muito envelhecem breve.
	02 – Pessoas que trabalham muito vivem amarguradas.
	03 – O trabalho adocece a gente.
	04 – Aquelas pessoas que trabalham muito não desfrutam da vida.
	05 – Ter que trabalhar duro endoidece qualquer um.
	06 – Com trabalho o que se consegue é o cansaço.
	07 – Pessoas que se dedicam ao seu trabalho, esquecem da família.
	08 – Como outras pessoas penso que o trabalho é um castigo.
	09 – Gostaria de um trabalho que não exigisse nenhum esforço.

	10 – Não há nada mais enfadonho que o trabalho.
	11 – Seria feliz se me dissessem que não tenho que trabalhar
	12 – Seria ideal se nos pagassem sem trabalhar.
	13 – Se ganhasse uma fortuna jamais trabalharia.
	14 – trabalhar é um mal necessário.